

Sociologie van Planmatige Sociale Verandering is een sociologische bevestiging van de algemeen verspreide processen van planning, organisatieontwikkeling of opbouwwerk in verscheidene maatschappelijke organisaties. Vanuit een structuuranalyse van de deelnemers aan het veranderingsproces, de strategieën, de adoptie en de implementatie van de geplande sociale verandering wordt gezocht naar de mogelijkheden en grenzen van planmatige sociale verandering.

J. VERHOEVEN (Turnhout, 1941) is gewoon hoogleraar aan de K.U.Leuven, waar hij Theoretische Sociologie en Onderwijssociologie doceert.

ISBN 90 334 1311 6

J. VERHOEVEN / SOCIOLOGIE VAN PLANMATIGE SOCIALE VERANDERING

acco

SOCIOLOGIE VAN PLANMATIGE SOCIALE VERANDERING

j. verhoeven

acco

jef verhoeven

sociologie
van planmatige sociale
verandering

uitgeverij **acco** leuven / amersfoort

Eerste druk : 1986

Gepubliceerd door Uitgeverij Acco

— in België : Tiensestraat 134-136, 3000 Leuven

— in Nederland : Koningin Wilhelminalaan 17 / Postbus 395, 3800 AJ Amersfoort

Omslagontwerp : Bert Brys

© 1986 by Acco (Academische Coöperatief s.v.), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

D/1986/0543/9

ISBN 90-334-1311-6

INHOUD

Inhoud	5
Lijst van de tabellen	8
Lijst van de figuren	10
Inleiding	11
 Hoofdstuk 1. SOCIALE VERANDERING	15
§ 1. Wat is sociale verandering ?	15
§ 2. Hoofdprocessen van sociale verandering	25
1. Modernisering	25
2. Individualisering - socialisering	35
3. Secularisering	36
4. Politisering	37
§ 3. Theorieën van sociale verandering	38
1. Een historisch-materialistische theorie	39
2. De structureel-functionalistische theorie	45
3. De symbolisch-interactionistische benadering	56
§ 4. Besluit	60
 Hoofdstuk 2. PLANMATIGE SOCIALE VERANDERING	61
§ 1. Wat is planmatige sociale verandering ?	61
§ 2. Historisch overzicht van de planmatige sociale verandering	72
§ 3. Sociale problemen en waardenvrijheid	77
§ 4. Modellen van planmatige sociale verandering	87
1. De indeling van Zaltman, Florio en Sikorski	88
2. Het vormingsmodel van de Afdeling Sociale Pedagogiek (K.U. Leuven)	96
3. Het consciëntisatiemodel van Paolo Freire	98
4. Enkele bedenkingen	101
§ 5. Ethische problemen	103

Hoofdstuk 3. STUDIE VAN DE VERANDERINGSDESKUNDIGE	107
§ 1. Voorafgaande bedenkingen bij de sociologische analyse	108
§ 2. Sociale kenmerken van de veranderingsdeskundige	110
1. De veranderingsdeskundige en de ondersteunende organen	110
2. Technische definitie van de rol van veranderingsdeskundige	114
3. Enkele empirische veralgemeningen	119
§ 3. Organisatorische kenmerken van de veranderingsdeskundige	128
§ 4. Processuele veranderingen van de veranderingsdeskundige in actie	134
§ 5. Enkele algemene conclusies	143
Hoofdstuk 4. STUDIE VAN HET CLIENTENSYSTEEM	147
§ 1. Wat is een cliëntensysteem	148
§ 2. Enkele sociale en persoonlijke kenmerken van het cliëntensysteem	150
1. Kenmerken van het cliëntensysteem	150
2. Kenmerken van cliënten in onderwijsinnovatie	155
3. Betrokkenheid van het cliëntensysteem op de vernieuwing	161
§ 3. De organisatiestructuur van het cliëntensysteem	166
1. Organisationele verandering en sociale omgeving	166
2. Structurele kenmerken van organisaties en planmatige sociale verandering	173
3. Onderwijsstructuur en planmatige sociale verandering	184
§ 4. Enkele algemene conclusies	190
Hoofdstuk 5. DOELEN EN STRATEGIEËN	195
§ 1. De bepaling van de doelstellingen	196
§ 2. De ontwikkeling van strategieën en tactieken	202
1. Definitie van strategieën en tactieken	202
2. Het maatschappijbeeld van de strategieën	206

3. De organisatie van de cliënten en de ruimere maatschappij als groeibodem voor de verschillende strategie-types	212
4. De positie van de opinieleiders	215
5. Strategieën in organisaties	222
6. Actie-onderzoek	227
§ 3. Enkele algemene conclusies	231
Hoofdstuk 6. WEERSTANDEN, IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE	235
§ 1. Weerstanden tegen planmatige sociale verandering	236
1. De persoon en groep als bron van weerstand	237
2. Het georganiseerd zijn als bron van weerstand	242
§ 2. Implementatie	255
§ 3. Evaluatie	263
§ 4. Enkele algemene bedenkingen	273
Hoofdstuk 7. NAAR EEN SOCIOLOGIE VAN PLANMATIGE VERANDERING	275
§ 1. Moeilijkheden voortvloeiend uit het beschikbare onderzoek voor theorievorming	276
§ 2. Basisprincipes bij de opbouw van een sociologie van planmatige sociale verandering	287
1. Voorwerp van onderzoek	290
2. Structuuranalyse	293
3. Procesanalyse	302
4. Onderzoeksmethoden	307
Bibliografie	311
Personenregister	321
Zaakregister	325

LIJST VAN DE TABELLEN

Tabel 1.	Samenvatting van Parsons' systeemanalyse	47
Tabel 2.	Samenhang van de subsystemen in het actiesysteem en hun functies	48
Tabel 3.	Ruilrelaties tussen de subsystemen	52
Tabel 4.	Model van planmatige sociale verandering	63
Tabel 5.	Typologie van innovaties	69
Tabel 6.	Verschillen in studiekeuze na het zesde studiejaar L.O. volgens de sociale herkomst van de leerlingen, bij gelijkwaardig schoolprestatieniveau	80
Tabel 7.	Invloed van de organisationele variabelen op het innovatieproces	92
Tabel 8.	Synthese van de onderzoeksresultaten die de veralgemeningen over de veranderingsdeskundige ondersteunen of verwerpen	120
Tabel 9.	Kenmerken van gecentraliseerde en gedecentraliseerde diffusiesystemen	131
Tabel 10.	De meest belangrijke ethische uitspraken, gerangschikt door de evaluators	139
Tabel 11.	De minst belangrijke ethische uitspraken, gerangschikt door evaluators	141
Tabel 12.	Innovatie-implementatie onderscheiden naar onderwijservaring der leerkrachten	160
Tabel 13.	Vernieuwingsgedrag van leerkrachten onderscheiden naar het beeld dat ze hebben omtrent hun feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden in de school	160
Tabel 14.	Uitspraken die de betrokkenheid van leerkrachten op vernieuwing meten	162
Tabel 15.	Mechanische en organische organisatievormen	181
Tabel 16.	Kenmerken van organisaties die gericht staan op verandering	182

Tabel 17.	Besluitvorming in de school, bekeken vanuit het standpunt van leerkrachten	189
Tabel 18.	Statistische spreiding van de gebruikte tactieken in de 190 studies die Jones onderzocht	205
Tabel 19.	Relatie tussen maatschappijbeeld en planmatige sociale veranderingsmodellen	208
Tabel 20.	Statistische spreiding van de gebruikte strategieën in de 190 studies die Jones onderzocht	213
Tabel 21.	Voor- en nadelen van de methodes om opinieleiders te zoeken	218
Tabel 22.	Structurele variabelen en bemiddelende factoren in een innovatie-adoptie-model	224
Tabel 23.	Belangrijkheid van de verschillende factoren van planmatige sociale verandering in relatie tot de innovatie-adoptie-stadia volgens Zaltman-Duncan-Holbek	226
Tabel 24.	Relatie tussen houding van cliëntensysteem en het manifest gedrag gevraagd door de formele organisatie	250
Tabel 25.	Weerstand tijdens de verschillende stadia van het innovatie-adoptieproces	252
Tabel 26.	Theoretisch schema voor de studie van planmatige sociale verandering	304

LIJST VAN DE FIGUREN

Figuur 1. Individueel georiënteerde modellen	89
Figuur 2. Organisationele modellen	90
Figuur 3. RDDA-proces	93
Figuur 4. Verbindingsmodel tussen gebruiker en bron van vernieuwing	94
Figuur 5. Een verbindingsmodel voor een planmatige sociale verandering in het onderwijssysteem	95
Figuur 6. Open vormingsmodel van de afdeling Sociale Pedagogiek	98
Figuur 7. De relatie tussen het cliëntensysteem en de veranderingsorganisatie	110
Figuur 8. Verdeling van de adoptercategorieën volgens Rogers	151
Figuur 9. Betrokkenheid van leerkrachten op de V.S.O.-vernieuwing	165
Figuur 10. Weerstand tijdens de persoonlijke besluitvorming voor innovatie	240

INLEIDING

Net zo min als de mens zich heeft laten beheersen door de natuurkrachten heeft hij zich willen onderwerpen aan de inwerking van de vrij functionerende sociale krachten. Ook het sociale leven heeft men trachten te organiseren. Oorspronkelijk gebeurde dit door het zuivere machtsspel in de samenleving; nu wordt daarvoor ook wetenschappelijk onderzoek aangewend. Dit betekent nochtans niet dat hierdoor de betekenis van de macht is afgenomen. Macht kan even gemakkelijk een rol spelen wanneer wetenschappelijke inzichten worden gebruikt om het sociale leven te organiseren. De ontwikkeling van het morele denken heeft echter processen doen ontstaan die een tegenwicht vormen tegen een loutere inwerking van macht. Principes van erkenning van de menselijke waardigheid, democratisering en emancipatie hebben, spijs de vele beperkingen, meer betekenis gekregen dan in vroegere eeuwen. Dit is ook het geval bij de planmatige sociale verandering, één van de technieken om het sociale leven te organiseren. In ideale termen gesteld is het een techniek waar macht niet de overhand mag hebben. Het is een proces van overleg tussen begeleiders en groeperingen, waarvan het functioneren planmatig veranderd wordt. Principieel verloopt dit overleg democratisch en wordt het ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. De uiteindelijke bedoeling is een beter functionerend cliëntensysteem, waarvan het individuele en het collectieve welzijn beter gediend zou zijn. Over dit fenomeen handelt dit boek.

Planmatige sociale verandering wordt in zeer veel sociale situaties toegepast. Ik geef enkele voorbeelden. In het bedrijfsleven poogt men soms door een reorganisatie van de arbeid meer arbeidsvreugde of meer rendement of minder arbeidsongevallen te bewerken. In het ziekenhuiswezen tracht men door een nieuwe organisatie en een

nieuwe taakverdeling een meer verantwoorde behandeling van de patiënten door de verplegenden tot stand te brengen. Leerkrachten worden gebracht tot een nieuwe benadering van leerlingen zodat schoolmoeheid en leermoeheid bij de leerlingen afneemt. Aan buurtbewoners wordt geleerd hoe zij zich kunnen organiseren om hun belangen beter te verdedigen, zodat daaruit een rechtvaardiger stadsorganisatie ontstaat. Diensten van sociale hulpverlening worden hervormd zodat men meer aangepaste werkmethoden gaat hanteren voor de oplossing van sociale problemen. Tot zover deze enkele domeinen waarop planmatige sociale verandering zich afspeelt.

De bedoeling van dit boek is een sociologische analyse van dit proces te geven. Het is dus geen handboek waarin alle principes van planmatige sociale verandering opgesomd en uitvoerig beschreven worden. Deze principes zullen uiteraard wel aan bod komen, doch enkel in de mate dat zij nodig zijn om een sociologische analyse op te bouwen.

Het boek heeft de volgende opbouw. Vermits planmatige sociale verandering een vorm van sociale verandering is, wordt in een eerste hoofdstuk een schets gegeven van de problemen waarmee de sociologie geconfronteerd wordt bij de studie van sociale verandering. Daarnaast komen enkele hoofdprocessen en theorieën van sociale verandering aan bod aangezien deze voor de studie van planmatige sociale verandering relevant zijn.

In het tweede hoofdstuk wordt een algemene beschrijving en een historische schets van planmatige sociale verandering gegeven. Een beknopte schets van de verschillende modellen wordt hierin opgenomen, en voornamelijk bevraagd naar de maatschappijbeelden die erin vertolkt worden. Er wordt ook verwezen naar de bijdrage die de sociologie kan leveren bij de opbouw van het proces.

De vier volgende hoofdstukken zijn opgebouwd rond de belangrijkste partijen die bij het proces van planmatige sociale verandering betrokken zijn en de stadia van het proces. In het derde hoofdstuk wordt de positie van de veranderingsdeskundige of begeleider

geanalyseerd en in het vierde hoofdstuk deze van de cliënten, die de planmatige sociale verandering doormaken. Hoofdstuk vijf ontleedt de doelen en strategieën en hoofdstuk zes de weerstanden, de implementatie en de evaluatie.

Hoofdstuk zeven tenslotte bespreekt de grenzen van het beschikbare onderzoek voor het formuleren van een sociologische theorie van planmatige sociale verandering. Aansluitend wordt een voorstel uitgewerkt dat moet helpen een adequate theorie van planmatige sociale verandering op te bouwen.

Lezers die door hun werk of studie vertrouwd zijn met processen van planmatige sociale veranderingen zullen wellicht voldoende hebben aan de korte voorstellingen van concrete gevallen van planmatige sociale verandering in deze tekst. De ervaring leert echter ook dat een concretisering van sociale fenomenen een belangrijke hulp kan zijn om meer theoretische formuleringen te verduidelijken. Is men niet erg vertrouwd met processen van planmatige sociale verandering, dan kan de studie van enkele gevallenstudies, waarvan er vele in de bibliografie achteraan terug te vinden zijn, hierbij behulpzaam zijn. Er kan ook gebruik worden gemaakt van 'Gevallestudies van planmatige sociale verandering' (Leuven: ACCO) die gebruikt worden in het college 'Vraagstukken uit de sociologie: planmatige sociale verandering' door de auteur gedoceerd aan de K.U. Leuven.

Twee factoren waren de directe aanleiding tot het neerschrijven van deze ideeën over planmatige sociale verandering. Op de eerste plaats doceert de auteur reeds verschillende jaren het college 'Sociologie van planmatige sociale verandering' aan de K.U. Leuven, dat door studenten in de sociologie, politologie, communicatiewetenschappen, agologie, medische-sociale wetenschappen en ziekenhuisbeleid gevolgd wordt. Op de tweede plaats startte hij in 1984 samen met collega K. Vuylsteek (Dienst voor Hygiëne en Sociale Geneeskunde van R.U. Gent) een project ter invoering van gezondheidsvoorlichting en -opvoeding (G.V.O.) in het secundair onderwijs

(gefinancierd door het Fonds voor Collectief Fundamenteel Wetenschappelijk Onderzoek op ministerieel initiatief en door het Fonds voor Geneeskundig Wetenschappelijk Onderzoek (krediet nr. 30079.83)). Beide taken vroegen om een systematische presentatie van de processen van planmatige sociale verandering. Daarom werden zij te boek gesteld.

Hierbij kon de auteur dankbaar gebruik maken van de reacties van studenten en van de kritische lezing door de andere leden van het Centrum voor Sociologische Theorie (Departement Sociologie) en de Afdeling Onderwijssociologie (Sociologisch Onderzoeksinstituut), nl. Drs. M. Ruebens, Drs. E. Van Assche en Drs. D. Vancraeynest. Speciale vermelding verdient ook Mevrouw Chris Vander Hulst, die het handschrift meermaals omzette in een verzorgde tekst. De uitgeverij ACCO zorgde voor de uitgave van de tekst alsook voor de verschillende schema's die in het boek zijn opgenomen. Aan allen hiervoor onze welgemeende dank.

Het is de hoop van de steller dat voorliggende analyse bijdraagt tot een inzicht in een sociaal gebeuren dat meer en meer aan bod komt in onze samenleving. Hopelijk draagt dit boek niet enkel bij tot meer inzicht, maar helpt het ook de praktijk.

November 1985

J. Verhoeven

Hoofdstuk 1

SOCIALE VERANDERING

Geplande sociale verandering is een vorm van sociale verandering. Een korte analyse van sociale verandering lijkt dan ook wel zinvol om de geplande sociale verandering beter te kunnen duiden. Daarom zullen in dit eerste hoofdstuk drie vragen gesteld worden. Op de eerste plaats wordt onderzocht wat sociale verandering is. Ten tweede wordt er een korte schets gegeven van de belangrijkste processen van sociale veranderingen. De onderzoeker van geplande sociale verandering moet zich immers ervan bewust zijn dat bepaalde sociale processen zich voor een bepaalde periode handhaven, verder ontwikkelen en op die wijze de planning van sociale verandering beïnvloeden. Tenslotte zal in een derde paragraaf een kort overzicht gegeven worden van een drietal theorieën die een verklaring willen geven van sociale verandering.

§ 1. Wat is sociale verandering?

Zoals voor vele begrippen in de sociologie is er over het begrip 'sociale verandering' een grote verscheidenheid van opvattingen. Daarenboven was het begrip 'sociale verandering' tot voor 1922, jaar waarin W.F. Ogburn zijn werk Social Change publiceerde, zeer ongebruikelijk. A. Small en C.H. Cooley bij voorbeeld zouden het begrip niet gebruiken (von Wiese, 1956). H. Spencer hanteerde in zijn werk de term 'evolutie' om te wijzen op het feit dat in de samenleving alles zich ontwikkelde van eenvoudige naar zeer complexe groepen of samenlevingen (Spencer, 1964).

Na 1922 wordt de term sociale verandering in de sociologie meer gebruikelijk. Het resultaat is echter een zeer grote variatie in de omschrijving van wat nu eigenlijk sociale verandering is. Maken we een korte kritische analyse van de definities bij enkele auteurs. Volgens de scherpste van de beschrijving van de sociale verandering kan men onderscheid maken tussen de definities.

Een eerste soort definities geeft zeer vage omschrijvingen van het fenomeen.

H.P. Fairchild (1962: 277): "Variations or modifications in any aspect of social process, pattern, or form. A comprehensive term designating the result of every variety of social movement".

P.A. Sorokin (1957: 53): "By process is meant any kind of movement, or modification, or transformation, or alternation, or 'evolution', in brief any change, of a given logical subject in the courses of time whether it be a change in its place in space or a modification of its quantitative or qualitative aspects".

J.H. Fichter (1957: 140): "Change is defined briefly as a variation from a previous state or mode of existence".

P. Heintz (1958: 268): "Unter sozialen Wandel versteht man die Gesamtheit der in einem Zeitabschnitt erfolgenden Veränderungen in der Struktur einer Gesellschaft".

R.M. MacIver & C.H. Page (1962: 512): "... the changing ways in which human beings relate themselves to one another, the process which institutions and organizations undergo, the transformations of the social structure and the forces that bring them about".

D. Lockwood (1970: 124): "Der Begriff sozialer Wandel soll eine Veränderung in der institutionellen Struktur eines sozialen Systems bezeichnen genauer eine Umbildung der herrschenden institutionellen Ordnung einer Gesellschaft, so dass wir von einem Wandel im Typ der Gesellschaft sprechen können".

De algemene eigenschap van voorgaande definities is het gebruik van synoniemen van sociale verandering. Daarnaast geven de meeste nog een omschrijving van wat er moet veranderen, d.w.z. aspecten van sociale processen, patronen of vormen. Sorokin spreekt over "logical subject", wat hij ook een zaak of een proces noemt. Voor

Fichter zijn het sociale en culturele fenomenen. Heintz spreekt van de structuur van de maatschappij, evenals MacIver en Page die daarnaast nog instituties en organisaties vermelden. Lockwood tenslotte vermeldt de institutionele structuur van een sociaal systeem.

Een andere factor is de plaats in de tijd en voor sommigen ook in de ruimte.

De verandering wordt meestal in het vage gelaten. Enkel Lockwood voegt er deze specificatie aan toe: "zodat wij van een verandering van het type der maatschappij kunnen spreken". Vindt men dergelijke scherpere omschrijvingen elders nog?

Van Doorn en Lammers en ook W.E. Moore geven een meer gespecificeerde omschrijving van sociale verandering.

J.A.A. Van Doorn & C.J. Lammers (1959: 362): "die verandering in een sociaal systeem, welke objectief waarneembare consequenties heeft voor de structuur en het functioneren van dat systeem". Hierbij moet worden opgemerkt dat een sociaal systeem een totaal van onderling samenhangende structurele en culturele elementen is dat specifiek is voor een bepaalde groepering.

W.E. Moore (1967: 3): "Social change is the significant alternation of social structures (that is, of patterns of social action and interaction), including consequences and manifestations of such structures embodied in norms (rules of conduct), values, and cultural products and symbols".

Hetzelfde discriminatie-criterium als Lockwood bereiken de voorgaande definities niet. Moore spreekt van een "significante" verandering en Van Doorn en Lammers trekken de definitie op het operationele vlak wanneer zij stellen dat de veranderingen in het sociaal systeem "objectief waarneembare consequenties" moeten hebben. In het eerste geval kan men discussiëren over de betekenis van significant en in het tweede geval hangt de verandering af van het empirisch onderscheidingsvermogen van de onderzoeker. De stelling van Lockwood is wel scherp geformuleerd, doch laat maar weinig kans voor het betrekken van veranderingen die niet in een

wijziging van een maatschappij-type resulteren in de studie van de sociale verandering.

De definitie van Van Doorn en Lammers enerzijds en van W. Moore anderzijds raken een belangrijk probleem aan dat vroeger reeds door Talcott Parsons (1951) werd aangesneden, namelijk sociale verandering gezien als een verandering in het sociale systeem en verandering van het systeem. Om het met een voorbeeld te zeggen: er is een verschil tussen de verandering van de sociale relaties tussen leerkrachten en leerlingen in een school en de omschakeling van een secundair onderwijs, dat bestaat uit een algemeen vormende stroom en een technische stroom naar een eenheidssysteem. Een echte sociale verandering is voor Parsons een verandering van het sociaal systeem. Dit onderscheid, ofschoon zinvol, kan echter niet zo absoluut gesteld worden. Zoals S.C. Randall en H. Strasser (1981: 13) terecht opmerken is het moeilijk om een juiste lijn te trekken tussen een verandering in en een verandering van het sociaal systeem. Veranderingen in het sociaal systeem kunnen immers veranderingen bewerken van het sociaal systeem. De vraag blijft steeds: 'waar begint een verandering?'. Om het voorbeeld van hierboven terug te gebruiken: het is niet voldoende dat een school zich comprehensief noemt om te kunnen stellen dat de sociale structuur van een school integraal veranderd is.

De definitie van sociale verandering is dus ook afhankelijk van de theoretische invalshoek van de onderzoekers. De structureel-functionalisten spreken slechts van verandering als een sociaal systeem verandert. De conflictsociologen anderzijds maken sociale verandering afhankelijk van veranderingen in machtsrelaties en verandering van het machtsysteem (Strasser en Randall, 1981: 13-14).

Ook de invulling van 'wat' moet veranderen om van sociale verandering te spreken is afhankelijk van het sociologisch standpunt van de auteur. Hierboven werd reeds op verschillende invullingen gewezen. In grote lijnen kan men stellen dat één categorie sociologen het sociale handelen tracht te verklaren vanuit de personen die met elkaar interacteren en die samen de sociale werkelijkheid definiëren.

De sociale werkelijkheid wordt dus gecreëerd door de actor en dit betekent dat sociale verandering ook vanuit die hoek moet bestudeerd worden. Extreme interpretatieve sociologische opstellingen (b.v. verstehende sociologie, vormen van symbolisch interactionisme) verdedigen dit standpunt. Deze opstelling wordt sociologisch nominalisme genoemd. Daarnaast is er nog de sociologisch realistische opstelling. Men tracht hier de sociale werkelijkheid te verklaren vanuit het gemeenschapsfenomeen, d.w.z. dat de sociale werkelijkheid verschilt van de som van de individuen. Wil men sociale verandering bestuderen dan moeten veranderingen in individueel gedrag niet bekeken worden, maar wel veranderingen in de structuur van groepen of collectiviteiten. Deze opstelling wordt wel het scherpst verdedigd door E. Durkheim en L. Gumplowicz.

In dit boek zal een dialectisch standpunt worden ingenomen, nl. het sociale handelen kan niet inzichtelijk gemaakt worden tenzij door rekening te houden met enerzijds de wijze waarop de actoren de sociale relaties definiëren en anderzijds met de wijze waarop de sociale realiteit gestructureerd is, onafhankelijk van de wil van de individuen. Deze dialectiek veronderstelt zodus een verstehende benadering, zowel als een structurele analyse. Studie van sociale verandering en van planmatige sociale verandering zal in deze cursus gebeuren vanuit deze twee standpunten zodat eenzijdige perspectieven worden opgeheven. Dit impliceert dat de verworvenheden van de verschillende sociologische paradigma's zullen worden gehanteerd, daar waar nodig.

Rekening houdend met voorgaande opmerkingen kan men sociale verandering definiëren als een significante wijziging van gestructureerd sociaal handelen en/of van de cultuur van roldragers, groepen of collectiviteiten.

Sociale verandering kan vele vormen aannemen en betekent dus niet dat een totaal systeem moet gewijzigd zijn. Op basis van verschillende criteria worden er verschillende types onderscheiden (Strasser en Randall, 1981: 16-20).

1) Op basis van de omvang van de sociale verandering kan men spreken van klein- en grootschalige sociale veranderingen. De gebruikte criteria zijn echter niet scherp. Men zou van kleinschalige veranderingen kunnen spreken als slechts bepaalde kenmerken van de sociale structuur van een groep of maatschappij veranderen. Wordt de globale maatschappijstructuur veranderd dan spreekt men van grootschalige veranderingen. De etatisatie van een bepaald deel van de zware industrie in een land is een kleinschalige verandering. Een grootschalige verandering zou bij voorbeeld te zien zijn waar een land overgaat van een vrije markteconomie naar een geleide economie. Nochtans kan men eveneens stellen dat etatisatie van bv. de staal-industrie een grote groep van de maatschappij raakt.

2) Sociale verandering kan ook worden onderscheiden op basis van de tijdspanne waarbinnen ze verloopt. In dit verband spreekt men over veranderingen op korte en lange termijn. Wat kort en lang genoemd wordt is afhankelijk van het standpunt van de onderzoeker. Er zijn geen absolute criteria te geven.

3) Men spreekt ook over trage en snelle veranderingen (snelheid van de verandering). Ook hier is er binnen de literatuur geen overeenstemming te vinden. Zo kan men zich de vraag stellen of de geboortedaling in België van 160.838 eenheden in 1964 naar 119.693 in 1974 een snelle of een trage verandering is.

4) Sociale veranderingen worden dikwijls ook onderscheiden naar de richting die zij uitgaan, m.a.w. zij betekenen een vooruitgang of een achteruitgang ten overstaan van een vroegere situatie. Spijts de eenvoud van deze criteria, is hier evenmin sprake van eenduidigheid. Vooruitgang of achteruitgang worden immers bepaald tegenover een criterium dat arbitrair is. Wat voor één onderzoeker een vooruitgang betekent, kan voor een ander regressie betekenen. Daarenboven veronderstelt een oordeel in termen van vooruitgang en achteruitgang een zekere kennis van het beginpunt en het eindpunt van een sociale verandering. Al hebben wij wel een zicht op de historische ontwikkeling, toch betekent dit nog niet dat we juist weten wat het beginpunt van de samenleving was en zeker niet hoe

de samenleving zich uiteindelijk zal gaan ontwikkelen. Stellen dat een bepaalde sociale verandering een bepaalde voor- of achteruitgang is zal steeds beoordeeld worden vanuit een arbitrair gekozen criterium.

5) Sociale veranderingen kunnen ook vreedzaam of gewelddadig verlopen. Uiteraard liggen er heel wat varianten tussen deze twee uitersten. Men dient daarenboven op te merken dat het niet volstaat rekening te houden met fysisch geweld om de mate van gewelddadigheid van een sociale verandering te beoordelen, maar ook met institutioneel geweld. Een politie-apparaat kan bij voorbeeld een sociale verandering in een dictatuur doordrukken. Op zichzelf vormt dit politie-apparaat een instrument van institutioneel geweld. Daarenboven kan binnen dit apparaat fysisch geweld worden gebruikt.

Op basis van voorgaande criteria een uitspraak doen over bepaalde processen van sociale verandering impliceert dat een reeks vragen met betrekking tot de methoden van onderzoek van sociale verandering worden beantwoord.

Op de eerste plaats moet gesteld worden dat de termen 'significante wijzigingen' worden omgezet in 'waarneembare significante wijzigingen'. Sociologie houdt zich immers bezig met waarneembare fenomenen.

Ten tweede wordt er aangenomen dat het bij sociale verandering nooit om een 'totale' verandering, maar wel om een 'partiële' verandering gaat. Er moet immers een minimum van de vroegere identiteit behouden blijven om de verandering te kunnen waarnemen. Ook al veranderde bij voorbeeld de structuur van de universiteiten na 1968, het gaat steeds om dezelfde universiteiten.

Binnen deze hypothese dat sociale verandering partieel en nooit totaal is kan toch gesproken worden over oppervlakkige (triviale) en fundamentele veranderingen, met tussen beide een reeks van varianten. Om op dit vlak een uitspraak te doen, moet de socioloog duidelijk bepalen wat hij bestudeert en tevens het referentiekader aan-

wijzen waartegen hij de sociale verandering projecteert. Nochtans zal deze werkwijze evenmin absolute criteria leveren om te bepalen of een verandering triviaal is of fundamenteel. Moore (1967: 8-12) spreekt van triviale veranderingen als het gaat om kleine veranderingen in een blijvend systeem. Fundamentele veranderingen zijn anderzijds veranderingen van het systeem als totaliteit, en dit op een blijvende wijze. Merk echter ook hier op dat het begrip 'blijvend' een relatieve betekenis heeft: men kan immers moeilijk zeggen of een verandering oneindig lang zal blijven bestaan.

Een kort voorbeeld ter verduidelijking. Sedert 1964 daalde het geboortecijfer in België van 160.838 kinderen (of 17,06 ‰) tot 119.693 (of 12,20 ‰) in 1975, en dit laatste cijfer is tot nu toe ongeveer behouden gebleven. Daarnaast wordt vastgesteld dat het sterftcijfer niet noemenswaardig veranderd is tussen 1965 en nu: in 1965 waren er 110.100 sterfgevallen (11,68 ‰), in 1975 119.425 (12,17 ‰) en in 1982 109.555 (11,12 ‰). Bovendien was er een verschuiving in migratieoverschotten: in 1964 was er een positief overschot van 54.100 immigranten, in 1975 van 29.700 en in 1982 van 800. Twee factoren zorgen dus voor een daling van de bevolkingsaangroei, namelijk een dalend geboortecijfer en een dalende immigratie. Globaal kan men stellen dat deze dalende bevolkingsaangroei een fundamentele invloed heeft op het onderwijssysteem: scholen en klassen worden dunner bevolkt of verdwijnen (rationalisatie van basisonderwijs en secundair onderwijs); gevaar voor minder tewerkstelling in het onderwijs (enigszins tegengegaan door een ander benoemingsbeleid). In de toekomst zal deze demografische verandering ook de economische structuur beïnvloeden: het aanbod op de arbeidsmarkt zal gaan dalen. Men kan dus zeggen dat de verandering in de nataliteit een fundamentele verandering heeft bewerkt in het onderwijssysteem en dat ze het economisch systeem in de toekomst zal raken. Deze geboortedaling veroorzaakt nochtans slechts kleine veranderingen voor het gezinssysteem: een verandering van vier naar drie gezinsleden zal wellicht geen diepgaande structurele gevolgen hebben voor het gezinsleven.

Het is niet enkel problematisch om een sociale verandering oppervlakkig of fundamenteel te noemen, maar ook om uit te maken welke factoren fundamenteel zijn voor een verandering en welke bijkomstig. Welke hulpmiddelen heeft de socioloog hier ter beschikking? Vanuit de vaststelling dat sociale verandering zich binnen een bepaald tijdsverloop afspeelt, kan de onderzoeker beroep doen op verschillende observatiemomenten. Men kan een bepaalde groep bestuderen op ogenblik t_0 en opnieuw op t_1 en t_2 . Dit noemt men een 'panel study'. Het gaat hier uiteraard om relatief korte perioden, bij voorbeeld om de vijf jaar. Een andere mogelijkheid is een groep te bestuderen waarover men informatie heeft gekregen op basis van onderzoek door derden. Voor langere perioden moet de socioloog beroep doen op de informatie van de historicus. Het moeilijke van deze methode is dat de informatie van de historicus niet altijd gepast is voor de socioloog. Daarenboven benadert de historicus de geschiedkundige feiten zelden vanuit een sociologisch referentiekader zodat zijn materiaal niet altijd goed hanteerbaar blijkt voor de socioloog.

Door deze werkwijze weten we uiteraard nog niet wat nu de fundamentele oorzaken zijn van een bepaalde verandering. Percy G. Cohen (1968: 175-178) geeft een theoretisch model dat hierbij behulpzaam kan zijn, door na te gaan welke van de factoren A, B, C, D en E een verandering veroorzaken. Indien A een verandering in B, C, D en E veroorzaakt en indien A niet wijzigt wanneer B, C, D en E wijzigen, dan heeft A een centrale betekenis en kan A fundamentele veranderingen veroorzaken. Zo kunnen de politieke en economische instellingen het succes van een schrijver sterk bepalen, maar zijn artistieke succes heeft geen invloed op de politieke en economische instituties. Ofwel kan men ook vaststellen dat de factoren A, B of C niet kunnen voorkomen tenzij zij veranderingen voortbrengen in E, F of G, terwijl veranderingen in E, F of G kunnen voorkomen zonder veranderingen in A, B of C te veroorzaken. A, B en C vormen dan duidelijk de kernbestanddelen van het sociale systeem. Wanneer bij voorbeeld verkiezingsresultaten het electorale systeem niet veranderen, maar veranderingen in het electorale systeem invloed hebben op de verkiezingsuitslagen, dan mag men zeggen

dat het electorale systeem een kernbestanddeel is van het politieke systeem.

Theoretisch is dit model wel een interessant werkinstrument. Praktisch ligt het zelden zo eenvoudig als door Cohen wordt voorgesteld. Denken we hierbij even terug aan het voorbeeld over de invloed van de demografische veranderingen op het economisch systeem. Men kan zich immers de vraag stellen of de causaliteit hier maar één richting uitgaat, dan wel of een verandering in het economisch systeem uiteindelijk de demografische structuur niet zal gaan wijzigen. De simpele theoretische causaliteitsopstelling van P. Cohen is in de onderzoekspraktijk niet zo gemakkelijk terug te vinden.

Wat in de sociologie als oorzaken van sociale verandering wordt gezien is erg afhankelijk van een aantal theoretische assumpties. N. Smelser (1967: 668-698) meent dat de onderzoeker voornamelijk op de volgende vier factoren moet letten:

- 1) de structuur van het systeem dat verandert of waarbinnen de verandering zich afspeelt. Bepaalde systemen zijn minder streng georganiseerd, laten meer vrijheid aan de actoren dan anderen. In het vrijetijdssysteem bij voorbeeld is er meer vrijheid dan in het arbeidssysteem. A priori kan men nochtans niet stellen dat het eerste systeem sneller verandert dan het tweede. De onderzoeker zal alle factoren die de continuïteit garanderen goed moeten onderzoeken.
- 2) een beweegkracht, gericht op verandering. Ontstaat er in een sociaal systeem een zeker ongenoegen over het functioneren van het systeem, dan zal verandering gemakkelijker ingezet worden.
- 3) een mobilisatie van krachten om verandering te realiseren. Indien een groep al haar personen en hulpmiddelen kan betrekken bij het veranderingsproces, dan zal dit wellicht ook vlugger verlopen. Afhankelijk van de organisatie van de groep zal dit moeilijk of gemakkelijk gaan.
- 4) gebruik van de sociale controle. Eens een proces van sociale verandering is ingezet moeten de socio-culturele controle-instrumenten bijdragen om de verandering te beschermen. Sociale controle staat dus niet uitsluitend in dienst van het behoud van de structuur van een groep, maar ook van de verandering.

Deze vier onafhankelijke variabelen die de sociale verandering verklaren kunnen door de onderzoeker wel gebruikt worden als paradigma voor verder onderzoek. Zij vormen echter nog geen theorie. Hierop wordt teruggekomen in paragraaf 3. Eerst staan we even stil bij de belangrijkste veranderingsprocessen in onze samenleving, waarbinnen sociale veranderingen zich afspelen.

§ 2. Hoofdprocessen van sociale verandering

Aangezien kleine groepen deel uitmaken van grote collectiviteiten of organisaties, of van grote samenlevingen (Vlaamse of westerse maatschappijen) kan sociale verandering zelden los gezien worden van deze overkoepelende systemen. Veranderingen in een stad, een bedrijf of een school kunnen moeilijk geïsoleerd worden van de grote veranderingsprocessen in de globale maatschappij. Om die reden is het belangrijk te weten welke grote veranderingstrends er in onze maatschappij te vinden zijn. De optie voor de vier volgende processen - modernisering, individualisering-socialisering, secularisering, politisering - is wellicht discutabel, afhankelijk van het belang dat een onderzoeker hecht aan de verklarende betekenis van deze variabelen. In de literatuur krijgen zij nochtans een belangrijke plaats (Nisbet, 1972).

1. Modernisering

De term 'modernisering', die sedert de 16e eeuw een plaats heeft in het sociale denken, heeft zeer vele betekenissen gekregen. Robert H. Lauer (1974: 211) en Guy E. Swanson (1971: 141) vinden echter dat de meeste auteurs akkoord gaan over de omschrijving die Daniël Lerner in 1968 heeft gegeven. Op basis van de vijf kenmerken die Lerner essentieel vindt voor modernisering zal een korte beschrijving van dit fenomeen gegeven worden, maar tevens zal worden gewezen op afwijkende trends. Wat zijn de algemene eigenschappen van

gemoderniseerde maatschappijen ? Op de eerste plaats zijn ze gekenmerkt door een groei in de economie. Ten tweede is er in deze maatschappijen een participatie van burgers aan het politieke leven of tenminste een democratische vertegenwoordiging bij de bepaling van de uiteindelijke keuze van de politieke alternatieven. Ten derde wordt de cultuur van deze maatschappijen gekenmerkt door seculier-rationele waarden. Ten vierde stelt men een toenemende mobiliteit van mensen vast en dit zowel sociaal, ruimtelijk als geestelijk. Tenslotte zorgen deze maatschappijen voor de vorming van persoonlijkheden die deze modernisering moeten in stand houden. Bestuderen we elk van deze punten wat uitvoeriger.

1) Modernisering veronderstelt een zekere groei in de economie - of ten minste een groei die volstaat om produktie en consumptie regelmatig te doen toenemen.

Dit impliceert een groeiende industrialisatie waarbij men op zoek gaat naar de middelen om deze industrialisering te continueren (Harman, 1972: 43-91). Hiervoor worden overal eenheden opgericht die er voor moeten zorgen dat industriële ontwikkeling wordt gestimuleerd met behulp van 'research-development-innovation-dissemination'. De realisatie van dit doel veronderstelt dat kennis in de maatschappij snel aan betekenis toeneemt en basis wordt van macht.

Niet gelijk welke kennis is belangrijk in deze maatschappij, maar wel die kennis die de technologische ontwikkeling dient. Kennis die ten dienste staat van deze ontwikkeling wordt dan ook zeer gemakkelijk ervaren als inherent goed. Nochtans heeft de technologische ontwikkeling tal van problemen geschapen die een bedreiging zijn voor het welzijn van de maatschappij, zoals

a) het feit dat de mens en de sociale organisatie ten dienste worden gesteld van de technologie en niet omgekeerd, de groeiende vervreemding van de mensen ten gevolge van de automatisering, de ongelijke vooruitgang van de verschillende onderdelen van de wetenschap zodat de oplossing van één probleem een nieuw probleem creëert (bij voorbeeld de ontwikkeling van de medische wetenschappen die het sterftecijfer kan drukken, maar meteen bevolkings-

explosie bewerkt waardoor voedselproblemen ontstaan. Hierop hebben de landbouwwetenschappen nog geen afdoend antwoord gevonden.)

b) de industrialisatie veroorzaakt ook problemen van ecologisch evenwicht, milieuvernietiging, bevolkingsconcentratie en voedselaanbod. Ofschoon het inkomen per hoofd toeneemt, zal er een groeiende kloof ontstaan tussen bezitters en niet-bezitters. In de welvaartslanden groeit er daarenboven geleidelijk een "knowledge power elite". Op het politieke en het sociale vlak raken de instituties meer en meer op elkaar betrokken.

c) cultureel-psychologisch gezien neemt het aantal "groei-gemotiveerde" personen toe in de samenleving. Dit proces is het resultaat van de groeiende participatie aan het vormingsproces, nieuwe opvoedingsprocessen en een groeiende overvloed. Een dergelijke trend zal de spanningen bij de personen niet verminderen, maar doen toenemen.

Hoe deze industrialisatie de samenleving verder zal beïnvloeden hangt volgens Harman ook af van de optie die men neemt: wil men een "second-phase" industriële maatschappij of een "person-centered society"? In het eerste geval krijgen we een sterk gecentraliseerde en technologisch gedirigeerde samenleving. In het tweede type wordt de klemtoon gelegd op het scheppen van de mogelijkheden waardoor iedereen zijn hoogste menselijk doel kan bereiken. Welke richting onze maatschappij zal uitgaan, is op dit moment niet erg duidelijk. Men ziet, spijs het groeiend ongeloof in een ongeremde technologische ontwikkeling, steeds meer indicatoren die wijzen naar een tweede-fase-industriële maatschappij dan naar een persoonsgerichte maatschappij.

Tegen deze ontwikkeling ontstaan er nochtans reacties, die nog niet de grote massa aanspreken, maar die tegen de ongeremde industrialisatie en de gevolgen ervan een soort dam opwerpen. Het industrialisatieproces wordt daardoor weliswaar niet tot stilstand gebracht (de sociale gevolgen hiervan zouden immers ook niet zo gemakkelijk kunnen opgelost worden), maar deze reacties dwingen de beleidsvoerders toch tot nadenken over de gevolgen van hun beleid.

Harman ziet twee revolutionaire bewegingen optreden: 1) een beweging die vecht voor de emancipatie van ondergewaardeerde en ondergeprivilegieerde groepen en 2) een vraag naar sociale en morele hervorming, van de kant van hoofdzakelijk bevoorrechte jeugd. Deze revolutionaire bewegingen kunnen verschillende vormen aannemen. Het klassieke schema is: 'accelerate social change, innovate, change institutions, destroy the system'. Daarnaast ziet men nog organisaties die hierop gericht staan: "change people's head", "infuse the system (to be in the world but not of it)". Ofwel kan men "drop out in protest, drop out in contempt". Dit alles leidt op zijn beurt tot een antwoord van andere groepen in termen van: "preserve social order, stamp out the subversives".

2) Modernisering veronderstelt op de tweede plaats een zekere participatie van de burgers aan het politieke leven, of in elk geval een democratische vertegenwoordiging bij de bepaling en de keuze van de politieke alternatieven. Wat scherper uitgedrukt, omvat dit een 'proces waarbij men meer en meer evenals hoger geplaatsten mee mag spreken over zaken waar men zelf bij betrokken is en waarbij het gezag van hoger geplaatsten pas gelegitimeerd wordt, wanneer degenen die aan de macht zijn onderworpen, er ook mee instemmen'. Hieraan dient men te verbinden dat deze instemming in volle vrijheid en in volle vertrouwen in de deskundigheid gebeurt (Turksma, 1969: 115).

Spijts de vanzelfsprekendheid van dit proces is de ontwikkeling naar een zuivere democratie niet probleemloos. De vele sociale bewegingen in onze maatschappij tonen dit voldoende aan. Een onkritisch geloof in het bestaan van de democratie veroorzaakt wat Pirker noemt een democratische utopie. Men gaat hierbij uit van de overtuiging dat het democratische potentieel van individuen, groepen en van de maatschappij onbegrensd is en zich in bijna alle omstandigheden kan voordoen. In de praktijk is het bijna niet mogelijk dat een democratische inbreng perfect functioneert, zodat de overgang naar een democratische bestuursvorm meestal zeer onkritisch verloopt. Een democratische planning dreigt op die wijze dan ook utopisch te zullen verlopen (Gevers en Wallenburg, 1970: 97). Mannheim's geloof in

een 'planning voor vrijheid' is een goed voorbeeld van een te groot vertrouwen in het feit dat democratische besluitvorming gemakkelijk zou aanvaard worden (Mannheim, 1971).

Deze negatie van de democratisering wordt nochtans niet zonder meer aanvaard. Sociale bewegingen vechten voor de aanvaarding van hun rechten door de beleidvoerders. Dit drukt zich het scherpst uit in een emancipatieproces dat verschillende categorieën in onze samenleving trachten te bewerken (bij voorbeeld arbeiders, vrouwen, vreemdelingen, enz.). Emancipatie is immers "het proces waarbij steeds meer groeperingen welke men aanvankelijk ongelijkwaardig, onrijp, minderwaardig of zelfs slecht achtte, eerst een juridische gelijkstelling bereiken en daarna ook sociaal positief gewaardeerd gaan worden, en eventueel sociaal gelijkgesteld met anderen of zelfs geïntegreerd raken" (Turksma, 1969: 102). Op die wijze is emancipatie een voorwaarde voor democratisering.

3) Om van modernisering te kunnen spreken moet, ten derde, de cultuur gekenmerkt zijn door seculiere-rationele normen. In plaats van religieuze, traditionele en emotionele normen zullen in een moderne maatschappij wereldse en verstandelijke overwegingen aan betekenis winnen bij het bepalen van het sociale handelen. Moderne maatschappijen worden dus meer geleid door wat Weber noemt objectief rationeel doelgericht handelen. Dit handelen berust op rationeel empirische kennis zodat men met de gepaste middelen de gestelde daden kan bereiken. Een moderne maatschappij is daarom meer betrokken op wereldse, haalbare doelen; religieuze doelen lopen hierbij het gevaar meer en meer verdrongen te worden.

Deze rationalisering heeft organisatorisch zijn uitdrukking gekregen in een bureaucratiseringsproces, dat Weber reeds scherp geanalyseerd heeft. Deze bureaucratisering heeft nochtans haar grenzen. De bureaucratisering doet immers een bureaucratische rationaliteit groeien die aanleiding geeft tot wat Pirker noemt een bureaucratische utopie, d.w.z. dat men meent dat 'de informatie- en communicatiesystemen in de maatschappij door bewuste interventie van de kant van de bureaucratie volledig gerationaliseerd en geperfectioneerd

kunnen worden'. Dit heeft voor gevolg dat spanningen en tegenstellingen in de bureaucratie en in de maatschappij dikwijls worden onderschat. De samenleving is in feite deze van een overgemanipuleerd geheel dat zijn consensus haalt uit de macht van de deskundige (Gevers en Wallenburg, 1970: 93-94).

Ook al valt op de huidige dag niet te ontkennen dat de bureaucratisering nog een sterke impact heeft, toch menen bepaalde auteurs dat bureaucratisering in de toekomst aan betekenis zal inboeten. Bennis (1969: 18-35; 1972: 92-120) ziet bureaucratisering als een typisch produkt van de Industriële Revolutie. Sommigen geloofden destijds dat het met behulp van de bureaucratie mogelijk was subjectivisme en nepotisme uit het beleid te verwijderen. Dit verlangen kan niet bevredigd worden, stelt Bennis, en daarom zal bureaucratie op termijn sterk afnemen. De redenen van deze afname zijn de volgende:

1. De snelle groei van wetenschap, technologie, onderzoek en ontwikkeling.
2. De groeiende samenwerking tussen wetenschappers en machtsdragers.
3. Een fundamentele verandering in de basisfilosofie van het beleidsgedrag: a) een nieuwe opvatting over de mens waarin rekening wordt gehouden met zijn concrete noden; b) een nieuwe opvatting over de macht die niet langer meer op dwang en vrees berust maar wel op samenwerking en rede; c) een nieuwe opvatting over organisationele waarden, die niet langer steunt op een onpersoonlijke, mechanistische bureaucratie-opvatting, maar wel op humanistisch-democratische idealen.
4. Er is een snelle verandering aan de gang in de omgeving waarin de organisatie gesitueerd is. De samenleving geraakt meer en meer gedifferentieerd en wordt meer en meer vermengd in haar onderliggende bestanddelen.
5. De huidige arbeidskrachten zijn jong, meer mobiel en beter geschoold.

Hierdoor ontstaan er arbeidskrachten die meer rationeel zijn ingesteld en meer open staan voor de invloed van anderen. Zij zijn meer "other directed" en meer betrokken op hun werk, terwijl ze zich toch onafhankelijk voelen.

De bureaucratie kan geen valide antwoord meer geven op de problemen waarmee de organisationele ontwikkeling geconfronteerd wordt. Bennis ziet dit gebrek op zes punten opduiken, namelijk op het vlak van de integratie, de sociale invloed, de samenwerking, de aanpassing, de identiteit en de revitalisatie.

Op het vlak van de integratie stelt zich de vraag hoe individuele noden en organisationele doelen met elkaar geïntegreerd kunnen worden. In de bureaucratie kwam dit probleem niet aan de orde omdat het individu werd gezien als een passief instrument. Langs de menswetenschappen is men er echter van bewust geworden dat men te doen heeft met een zingevende actor. Daarom is het mogelijk dat in de toekomst de organisatie voor meer humanistische en democratische waarden zal kiezen.

Het proces van sociale beïnvloeding (verdeling van macht en de bronnen van macht en gezag) gebeurt in de bureaucratie expliciet op basis van vertrouwen op wettelijk-rationele macht, maar impliciet wendt men dwingende macht aan. Het is een mengsel van competentie, dwang en wet. De groeiende scheiding van kapitaal en beleid, de werking van de vakbonden en de stijgende vorming zullen deze autoritaire structuren afbreken en een verdeling van macht en gezag bepleiten.

Samenwerking is het resultaat van een proces van controle van conflicten. Dit proces wordt in de bureaucratie opgelost door middel van de "regel der hiërarchie" tussen de eenheden van een verschillend niveau en door de "regel van coördinatie" tussen de verschillende horizontale groepen. In de toekomst zal men bij deze problemen rekening moeten houden met specialisatie, professionalisering en een nood aan onderlinge afhankelijkheid. De beleidstaken zullen niet langer aan één man toegewezen worden.

De organisatie zal zich vlotter moeten kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving. Met dit probleem werd de bureaucratische structuur destijds minder geconfronteerd. Nu verloopt het veranderingsproces veel sneller en zal men moeten rekening houden met meer onvoorspelbare veranderingen.

De bepaling van de identiteit (klarheid, consensus en betrokkenheid op de organisatie-doelen) verliep in de bureaucratische periode meestal probleemloos. De toekomstige organisatie zal veel complexer zijn, meer mobiel en zal gemakkelijker aanleiding geven tot conflicten en ambiguïteiten.

De aandacht voor groei was in de bureaucratie eenzijdig: de toekomst was zeker en men vermoedde dat zij fundamenteel dezelfde zou zijn als in het verleden. Voor de toekomstige organisatie zal het herzien van de doeleinden en de structuur een imperatief zijn omdat er op alle relevante gebieden een snelle verandering is.

De determinanten van deze veranderingstendenzen in de organisatie ziet Bennis op een zestal domeinen. Op de eerste plaats is er de omgeving waarbinnen de organisaties zullen werken: staatsbestuur en zakenwereld zullen in een technologisch veranderende wereld hand in hand moeten gaan. De bevolkingssamenstelling is anders (meer scholing en mobiliteit). De waarden van de arbeid zullen anders zijn: meer betrokkenheid op het werk, nood aan medebeheer en autonomie. De taak van de organisatie zal anders zijn: gecompliceerder, minder geprogrammeerd, en meer gericht op intellect. De doeleinden van de bedrijven zullen verlegd worden; er zal meer aandacht komen voor subdoelen. De organisatie als determinant zal niet vast maar tijdelijk zijn: men krijgt nood aan mensen met een grote professionele handigheid en training, die kunnen werken in projectgroepen (dit is reeds het geval in constructie-bedrijven en consultatie-bureaus). In deze meer adaptieve structuur zal de motivatie anders verwerkt worden.

Al zijn de argumenten van Bennis over de kans van het verdwijnen van de bureaucratie het overwegen waard, toch lijkt mij dit stand-

punt eerder ingegeven door het verlangen van de onderzoeker om steun te vinden voor een meer democratisch opgebouwde 'planned change'. Bureaucratisering is een zodanig belangrijk bestanddeel geworden van onze georganiseerde maatschappij dat het niet zo vlug zal verdwijnen, maar integendeel op tal van plaatsen aan betekenis zal winnen. Ik meen dan ook dat het beter is in processen van planmatige verandering bewust gebruik te maken van de bureaucratische structuur en deze aan te passen aan de nood van het programma, dan onverantwoord te geloven in het verdwijnen van de bureaucratie.

4) Ten vierde is modernisering gekenmerkt door een groei van de mobiliteit in de maatschappij. Mobiliteit heeft hier niet enkel de betekenis van sociale mobiliteit of ruimtelijke mobiliteit (migratie), maar ook van geestelijke mobiliteit. Het is nochtans niet zo eenvoudig een schets te geven van het moderniseringsproces dat elke maatschappij zal doorlopen met betrekking tot deze kenmerken. Hier volgen enkele algemene karakteristieken.

Aangezien modernisering gepaard gaat met industrialisering kunnen de volgende verschuivingen in de sociale mobiliteit worden gegeven. We volgen hierin Tumin (Lauer, 1973: 218):

- a) Arbeidsverdeling wordt complexer en er komen meer specialisten.
- b) Status wordt meer omwille van de prestatie toegekend dan wel om afstamming.
- c) Men tracht zo goed mogelijk de prestatie van iedereen te meten.
- d) Arbeid is op zichzelf niet langer een beloning voor hem die werkt, maar wel een middel om een beloning te kopen.
- e) Meer goederen komen ter beschikking om mensen te belonen.
- f) Er komt 'enigszins' een meer gelijke basis voor de verdeling van de beloningen in de maatschappij.
- g) De kansen om iets van de maatschappij te krijgen, verschuiven enigszins tussen de strata.
- h) Ook de verdeling van sociaal prestige en macht verschuift tussen de strata.

Moderne maatschappijen worden verder gekenmerkt door vele migraties, vooral dan in de zin van een ontvluchten van het platteland naar de stad toe. Verstedelijking gaat dikwijls gepaard met modernisering. Daarenboven zijn de mensen zeer mobiel en verhuizen gemakkelijk naar een andere plaats in functie van hun arbeid.

Ook geestelijk is er een grote mobiliteit. Het pluralisme in de maatschappij dwingt mensen aandacht te geven aan een grote verscheidenheid aan opvattingen. De media zorgen daarenboven voor een snelle verspreiding van de verschillende ideeën. In een moderne maatschappij maken nieuwe ideeën dus meer kans om verspreid te worden. Dit betekent nochtans niet dat iedereen deze nieuwe ideeën snel zal aanvaarden: zij zijn evenzeer een bron van conflict als van consensus.

5) Modernisering veronderstelt tenslotte dat er een modale persoonlijkheid wordt gevormd, die zich aanpast aan de vier juist beschreven kenmerken. Hiervoor werd er een onderwijssysteem uitgebouwd dat iedereen zo goed mogelijk wil voorbereiden op de moderne technologische maatschappij. Nochtans komt er op deze vertechniseerde maatschappij heel wat kritiek; het mens- en maatschappijbeeld dat erin verdedigd wordt, wordt door heel wat groepen aangevochten. De behaviouristische mensopvatting die langs de positivistische wetenschapsbeoefening wordt overgebracht, wordt in vraag gesteld. Het beeld van de homo economicus wordt door de jeugd verworpen. Er groeit een crisissituatie in het gezag, en dit op alle vlakken: in het gezin, de staat, de school enzovoort. De jeugd begint zich af te vragen waarom men een bepaalde waarde wil bereiken. De economische waarden en de competitie worden niet langer meer als absoluutheden gezien. Hierin ligt dus wederom een mogelijkheid tot ombuiging van het klassieke moderniseringsproces. Tal van emancipatiebewegingen verzetten zich immers tegen bepaalde resultaten van dit proces.

2. Individualisering-socialisering

In feite is modernisering een zeer omvattend proces dat de drie volgende hoofdprocessen omvat. Zij kwamen dan ook reeds vroeger kort aan bod. Gezien hun belangrijkheid worden zij hier nogmaals wat meer toegelicht.

Individualisering wordt eerst behandeld. Fundamenteel betekent dit, dat het individu wordt losgemaakt van zijn banden met en de dwang van de maatschappij (Nisbet, 1972: 372). Er is een trend om aan individuen meer kans te geven zichzelf te zijn. Dit is zeker nog niet algemeen geldig. Maar in vergelijking met primitieve en traditionele samenlevingen, kan toch worden vastgesteld dat de maatschappij minder eisend is. Deze moderne maatschappij aanvaardt immers een ideologisch pluralisme en geraakt meer en meer verstedelijkt. Waar vroeger godsdienstige waarden gewoon werden opgelegd, bestaat er op dit vlak nu meer tolerantie en mag men waarden verdedigen die sterk afwijken van de meerderheidsopvatting. De verstedelijking heeft dit proces zeker in de hand gewerkt. Onk al ging men geografisch dicht bij elkaar wonen, toch groeide er in de steden meer een geest van mentale isolatie: vele burens kenden elkaar niet en waren ook niet op elkaar betrokken. Er ontstond een vervreemding ten opzichte van de buurt; het gezin trok zich terug op zichzelf. In de plaats van de buurtrelaties kwamen er meer functionele relaties en deze relaties werden wellicht oppervlakkiger.

Tegen deze ontwikkeling zijn er tal van reacties gekomen die in feite de individualisatie tegengaan. Tal van sociale bewegingen hebben gewezen op het gevaar van het individualisatieproces: de organisatie van de maatschappij gebeurt immers dikwijls vanuit de belangen van privé-ondernemingen of vanuit de opstelling van enkele deskundigen die niet altijd aan democratische controle onderworpen zijn. Dit heeft ertoe geleid dat syndicaten de collectieve belangen van hun leden zijn gaan verdedigen; ecologische bewegingen wijzen op de gevaren van een planning die enkel gebeurd is vanuit private belangen; ontwikkelingsorganisaties bepleiten een rechtvaardiger verdeling van de goederen over de ganse wereld, enz. Op sociaal wetenschap-

pelijk vlak is de reactie tegen deze individualisatie ook duidelijk uitgedrukt in 'community development'. Uit dit alles blijkt dat er op het ogenblik een reactie bestaat tegen het gevaar dat een te ver gaande individualisatie voor de samenleving zou kunnen betekenen. Dat komt tot uitdrukking in processen van socialisatie, dat wil zeggen een proces dat de band van het individu met de maatschappij herstelt zodat problemen niet vanuit individuele belangen, maar wel vanuit collectieve belangen worden benaderd.

3. Secularisering

Het seculariseringsproces werd reeds vroeger vermeld, namelijk als derde kenmerk van modernisering. Wij voeren het hier nog even aan omdat het zo belangrijk is voor onze samenleving. Het gaat hier om een proces van verminderende betekenis van religieuze en sacrale waarden in de samenleving, gepaard gaand met een groeiend belang van waarden die direct uit de menselijke rede voortkomen. Dit proces is in feite niet nieuw. Nisbet (1972: 389) beschrijft immers dat in de 8e en 7e eeuw voor Christus Griekse wijsgeren de sacrale verklaringen van de werkelijkheid reeds gingen verlaten voor meer rationele. Dit betekende nochtans niet dat de ganse Griekse bevolking deze opvatting deelde. Religieuze overwegingen zouden het wetenschappelijke en het sociale leven blijven beheersen. Op de huidige dag worden tal van religieuze verklaringen gewoon vervangen door rationele. Ook in het sociale leven verliest het religieuze aan betekenis: godsdienst is niet langer meer het principe dat aan de basis ligt van politieke ordening; religieuze principes verliezen veld in het gezinsleven, de moraal, in vele landen ook in het schoolwezen, in de syndicaten enzovoort. Dit secularisatieproces drukt zich verder ook uit in een verminderde participatie aan het religieuze ritueel en een stijgend aantal ongelovigen.

Typisch voor ons land is nochtans dat de religieuze waarden organisationeel gehandhaafd blijven door een sterke structurele verzuiling. Dit is duidelijk waarneembaar in het politieke leven, in het schoolwezen, in culturele verenigingen, syndicaten, mutualiteiten, zieken-

huiswezen, pers, coöperatieven enzovoort. Al wordt het beheer van deze organisaties volgens tal van rationele principes gevoerd, het ideologische blijft een bindend principe voor de organisatie, ook zonder dat elk individueel lid de verdedigde ideologie belijdt.

Secularisatie wordt anderzijds ook tegengewerkt door kleine fundamentalistische groepen die het religieuze terug een centrale plaats willen geven.

Soms ontwikkelt deze secularisatie zich tot een overbeklemtoning van zuiver wereldse waarden die een haast sacrale betekenis krijgen. Sommige politieke bewegingen namen deze vorm aan. Denk bij voorbeeld aan de haast sacrale verheerlijking van de staatsidee en van de leider van de natie in het Duitse Nationaalsocialisme (Nisbet, 1972: 391).

De belangrijkste oorzaken voor deze secularisatie meent Nisbet te vinden in een grote mobiliteit en een toenemend contact tussen verschillende culturen. Uit deze contacten groeit immers een bewustzijn over de betrekkelijkheid van sacrale waarden. Dit proces ondergaat uiteraard een stijgende invloed van de media.

4. Politisering

Politisering is een ander facet van sociale verandering. Veel sociale problemen worden gepolitiseerd en op die wijze tot een bepaalde oplossing gebracht: dat wil zeggen dat sociale problemen niet enkel worden opgelost om de benadeelde partijen van hun moeilijkheden te bevrijden. De oplossing van de problemen wordt dikwijls gezien als een manier om een bepaalde groep zijn macht te doen behouden of macht te geven. Politisering betekent dus op de eerste plaats een proces waarbij macht, de bevestiging van macht, de strijd of de uitbreiding van macht de belangrijkste zorg wordt van een bepaalde groep in de maatschappij. Men spreekt ook van politisering als de macht van de politieke gezagsdragers het gezagsdomein van andere groeperingen gaat beheersen. Dit is onder meer het geval wanneer

sportorganisaties en culturele verenigingen door politieke groeperingen worden gebruikt om hun machts- en gezagsdomein uit te breiden. Een derde interpretatie is de volgende: organisaties, die in principe niet-politiek zijn, zoals kerken, universiteiten, culturele verenigingen, worden intern niet gedomineerd door hun eigen principes, maar wel door doeleinden van politieke aard. Dit is bij voorbeeld het geval wanneer kerken zich wel richten op godsdienstige waarden, maar in de praktijk meer belang hechten aan het veroveren van wereldse macht. Een andere illustratie van dit fenomeen vindt men in de syndicale actie die meer op politieke macht gericht is dan wel op de regeling van de arbeidsorganisatie.

Nisbet (1972: 382-387) toont aan dat het politiseringsproces doorheen de geschiedenis van het Westen heeft gewerkt. Op dit ogenblik is dit proces evenmin weg te denken uit onze maatschappij. Zo worden sportgebeurtenissen gebruikt om politieke macht te vestigen of te bevorderen; kunstmanifestaties bevorderen niet enkel een esthetische opvatting maar ook een bepaalde ideologie enzovoort. De samenleving geraakt op die wijze via de meest onverwachte wegen gepolitiseerd.

§ 3. Theorieën van sociale verandering

Tot nu toe werd hoofdzakelijk aandacht besteed aan wat sociale verandering is en welke vormen van sociale verandering in onze maatschappij sterk op de voorgrond treden. In feite waren dit geen uitgewerkte theorieën van sociale verandering. Wel werd er terloops gewezen op enkele grote categorieën die bij het zoeken naar de oorzaken van sociale verandering in het oog moeten worden gehouden. Dit vormde echter geen afgeronde schets van een theorie - een aaneenschakeling van proposities die een fenomeen verklaren - van sociale verandering. In de volgende bladzijden wordt er een overzicht gegeven van een drietal theorieën.

1. Een historisch-materialistische theorie

De grondleggers van de moderne historisch-materialistische theorie zijn K. Marx en F. Engels. Onder invloed van nieuwe bevindingen heeft hun theorie tal van herformuleringen gekregen die niet steeds door alle verdedigers ervan gedeeld worden. In dit overzicht wordt de uiteenzetting van H.J. Krysmanski en K.H. Tjaden (1981: 91-129) gevolgd. Vooraleer de eigenlijke veranderingstheorie te geven brengen we enkele basisprincipes terug voor het geheugen.

a) Basisprincipes van het historisch materialisme

1. Het historisch materialisme wil de praxis dienen. Theorie heeft in die zin niet enkel de taak de samenleving te verklaren, maar ook bij te dragen tot de oplossing van sociale problemen. Men wil de wetten kennen die de sociale ontwikkeling bepalen: dat wil zeggen dat men de structurele en de interne veranderingen van een maatschappij wil kennen. Kennis van deze wetten moet leiden tot een ander bewustzijn, zodat men de sociale verandering in bepaalde banen kan leiden. In die zin is het een theorie van het algemeen proces van vermaatschappelijking. Centraal in deze theorie staat dus de sociale verandering die op drie niveaus wordt bestudeerd: 1) het niveau van de algemene sociale ontwikkeling, 2) het niveau van de ontwikkeling van bepaalde concrete maatschappijen en 3) het niveau van de concrete ontwikkelingen van delen van een bepaalde maatschappij.

2. In de analyse moeten de fundamentele arbeids- en machtsrelaties opgenomen worden evenals het verband dat er bestaat tussen menselijke en niet-menselijke factoren. Daarom gaat de aandacht sterk uit naar de economische relaties in de maatschappij, namelijk het systeem van materiële reproductie en productie.

3. Om de economische maatschappijopbouw te begrijpen gebruikt het historisch materialisme historisch onderzoek. Hierin wordt een macro-sociologisch standpunt ingenomen, waarin meer dan zuiver individuele of collectieve fenomenen worden onderzocht. De basis-assumptie van deze theorie is immers dat de essentie van de mens

moet gezocht worden in het feit dat 'het sociale bestaan van de mens' identiek is met 'het geheel van sociale relaties en voorwaarden' dat hij als concreet menselijk wezen vertegenwoordigt. Daarom kan het sociale gebeuren enkel verklaard worden binnen de context van economische maatschappijvorming.

b) Macro-niveau: de ontwikkeling van menselijke vermaatschappelijking als een gevolg van economische maatschappijvorming.

Economische maatschappijvorming verwijst naar de macro-systemen die een specifieke probleemoplossing bepalen, namelijk de collectieve en produktieve bemiddeling van de materiële ruil tussen de menselijke en de niet-menselijke natuur. In dit proces wordt arbeid en natuurlijke omgeving collectief aangewend opdat de mens zich zou kunnen handhaven in deze wereld. Produktief bewerken van de natuur wordt gezien als een elementair bestanddeel van de economische maatschappij.

Arbeid en arbeidsmiddelen zijn echter niet onbeperkt aanwezig. Daarom is er controle nodig over de verdeling van arbeid en de middelen, en deze controle is ongelijk verdeeld: niet iedereen beschikt over dezelfde produktiemiddelen, waaruit volgt dat de produktierelaties zullen verschillen. Dit verschil in de produktierelaties is zo belangrijk volgens het historisch materialisme dat zij ook de andere sociale, politieke en culturele relaties zullen bepalen. Ongelijke produktierelaties vormen in de optiek van het historisch materialisme dan ook de basis van eventuele crisissen die in de maatschappij kunnen ontstaan.

Aan de basis van sociale ontwikkeling ligt de sociale organisatie van de produktieve activiteiten: dat wil zeggen dat er een zekere coöperatie en specialisatie van de arbeid moet opgebouwd worden. Arbeidsverdeling is hiervan een bestanddeel. Op deze wijze komt het BNP tot stand, wordt het verdeeld en gebruikt. Dit BNP wordt zo groot dat er overproduktie is: men produceert meer dan de arbeidskrachten kunnen consumeren en meer dan men nodig heeft voor de reproductie van de produktiemiddelen. Dit produktieover-

schot, dat een maatschappij niet nodig heeft om zichzelf in stand te houden, wordt dan opnieuw gebruikt om nog meer te produceren.

Sociale ontwikkeling betekent nu een groei van de sociale produktiekrachten en van de maatschappelijke controle over de natuur. Dit veronderstelt dat menselijke maatschappijen beter in staat zullen zijn om de problemen op te lossen waarvoor zij komen te staan wanneer zij hun maatschappij willen continueren. Men spreekt hier van een ontwikkelingsproces van menselijke vermaatschappelijking dat de gehele historische ontwikkeling beheerst heeft.

Dit proces verliep weliswaar onregelmatig: nu eens was er vooruitgang, dan weer achteruitgang. De verschillende stadia in deze ontwikkeling worden gekenmerkt door een verschillende arbeidsverdeling en een andere aanwending van de produktiemiddelen. Er zijn twee belangrijke historische overstappen, met name de overgang naar agrarische produktie en die naar goederenproduktie met behulp van machines. Hierin ziet men de overgang van de vroege klassenloze maatschappij naar een klassenmaatschappij en nu opnieuw naar aanzetten van moderne vormen van klassenloze vermaatschappelijking. Stalin drukte deze wetmatigheid uit in vijf stadia: de primitieve maatschappij, de slavenmaatschappij, het feodalisme, het kapitalisme en het socialisme. Dit determinisme van de historische wet van de ontwikkeling wordt op de huidige dag door vele marxisten niet meer aanvaard. Sociaal-historische wetten betekenen in deze nieuwe opvatting enkel dat er een coöperatie is tussen de economische noodwendigheden en de historische veranderingen in het licht van historische gebeurtenissen die hebben plaatsgehad of die kunnen geanticipeerd worden. Hoe maatschappijen ontwikkelen hangt dus af van de concrete situatie van de arbeidskrachten in een bepaalde sociale ruimte.

Marx meent echter wel dat men op basis van de produktie van het BNP en de aanwending van de produktie-overschotten, evenals de wijze waarop arbeidsverdeling verbonden is met de produktiemiddelen, een bepaalde opeenvolging van maatschappijvormen kan formuleren, namelijk van een primitieve naar een kapitalistische maatschap-

pij. Dit is geen automatisme. Het is enkel de uitdrukking van een bepaalde wetmatigheid die stelt dat er voorwaarden zijn die toelaten een beter sociaal bestaan op te bouwen. Deze voorwaarden zijn de eisen die de economie stelt en de historische situatie van een maatschappij. Daarom kunnen er op hetzelfde ogenblik maatschappijen bestaan die niet in hetzelfde ontwikkelingsstadium verkeren.

c) Sociale ontwikkeling en sociale verandering in het kapitalistisch systeem

In het kapitalistisch systeem zijn de sociale relaties tussen de mensen bepaald door de neiging van het kapitaal om zich te vergroten. Mensen die niet meer bezitten dan hun arbeidskracht (klasse van loontrekkers) worden gedwongen door de bezitters van de produktiemiddelen (klasse van kapitalisten) waarden te produceren, onder het toezicht van deze laatsten. Het kapitaal en de meerwaarde die wordt geproduceerd, blijft in handen van de kapitalisten en bewerkt kapitaalaccumulatie. Deze ongelijke verdeling van de winst uit produktieve arbeid leidt tot klassetegenstellingen, die typisch zijn voor een kapitalistische maatschappij.

Door deze uitbuiting van de ene klasse door de andere worden er meer waarden geproduceerd dan er eigenlijk nodig zijn voor het instandhouden van de arbeidskrachten. Er ontwikkelt zich een stijgende toename in produktiviteit, die wel de aparte onderneming ten goede komt, maar niet het socio-economisch systeem als geheel. Overproduktie vormt zo de basis van tal van crisissen. Kapitaalbezitters willen trouwens voortdurend hun winst verhogen en dit door de kostprijs van produkten te verlagen. Hiervoor wenden zij technologische verbeteringen aan, waardoor werknemers nog meer hun arbeidsplaats dreigen te verliezen. Het gevolg is een groeiende conflictsituatie tussen de twee klassen en een voortdurende dreiging van economische depressies. De reactie van de arbeidersklasse, namelijk zich organiseren tegen de macht van de kapitaalbezitters, heeft deze technologische ontwikkeling niet afgeremd, maar integendeel bevorderd. Daarenboven worden kapitaalbezitters nog ondersteund door nationalisatie van bepaalde delen van de produktie en

door de uitbouw van een infrastructuur. Uit deze strijd tussen en binnen de twee klassen groeit er in de kapitalistische maatschappij een competitiegeest, die de motor is van belangrijke sociale veranderingen.

Op dit ogenblik is de situatie zo dat de produktie voortdurend verwetenschappelijkt wordt, met andere woorden dat een groeiende automatisering wordt uitgebouwd. Het gevolg is dat grote delen van de arbeidskrachten in hun bestaan bedreigd worden. Dit vermeerderd het gevaar voor klasse-antagonisme.

Daarenboven trachten privé-bezitters hun vat op de produktiemiddelen nog uit te breiden. Dit gebeurt enerzijds door zich meer en meer bezig te houden met landbouw, handel en diensten, en anderzijds door het verhogen van de graad van vermaatschappelijking van de eigendomsvormen. Dit laatste wordt op twee wijzen gerealiseerd. Op de eerste plaats in monopolistische kapitaalgroepen: er ontstaat een soort 'collectief privaatbezit', waardoor een onderscheid wordt gemaakt tussen de kleine groep van echte kapitaalbezitters en zij die deze groepen leiden. Op de tweede plaats wordt dit gerealiseerd in het staatsbezit: in het kapitalisme is staatsbezit een middel om de economie te orchestreren en dit in het belang van de leidende klasse die de kapitaalbezitters zijn.

Uit deze nieuwe economische structuren ontstaan er dan ook andere antagonismen. De klassen zijn niet langer op te vatten als twee tegengestelde categorieën. Denk maar aan de wetenschappelijk-technologische intelligentsia die het produktiesysteem leiden, maar het niet bezitten. Een andere probleemcategorie is de niet-kapitalistische kleine bezitter (kleine ondernemer) die wel individueel bezit verdedigt, maar voortdurend dreigt afhankelijk te worden van het grootkapitaal.

Deze veranderende economische structuren hebben ook de positie van de syndicaten veranderd. Stakingen, onderhandelingen en internationaal overleg verlopen anders dan in de 19e eeuw. Ook de staat is zich anders gaan gedragen. Waar hij zich vroeger betrekkelijk

onafhankelijk opstelde, gaat hij nu ingrijpen in economische conflicten en op die wijze de kapitalistische produktiewijze beschermen.

Wat zojuist beschreven werd, wordt het laat-kapitalisme genoemd. Kenmerken van deze periode zijn: groeiende concentratie van industriële arbeid en ondernemerskapitaal, wat leidt tot monopolievorming en imperialisme. Daarbinnen groeit een wetenschappelijke technologie en staatsinterventie. Het effect is dat er een grote produktie-explosie ontstaat. Die wordt bewerkt door zeer grote en relatief constante kapitaalsinvesterings enerzijds en een groeiende produktiviteit van de arbeidskrachten omwille van hun betere scholing. Dit creëert niet enkel een competitie tussen imperialistische groepen, maar ook een strijd met de niet-kapitalistische, socialistische economieën en de dreiging van de bevrijdingsbewegingen. Deze bedreiging van het kapitalisme tracht men af te wenden door vier acties: 1) monopolievorming, 2) imperialistische controle over vreemde grondgebieden, 3) gebruik van wetenschap in dienst van kapitaalbesparing en 4) uitbuiting van de staatsinterventie om de meerwaarde te behouden.

Tot slot moet er nog op gewezen worden dat sociale veranderingen in de onderdelen van het kapitalistisch systeem eveneens worden bepaald door de klassepositie van de leden. Vermaatschappelijking drijft immers op de probleemoplossende capaciteit van de leden. Deze bekwaamheid verschilt naargelang de mogelijkheden van de klasse waartoe de leden behoren. Deelveranderingen worden dan ook bepaald door deze klasseposities die conflict en coöperatie bewerken.

d) Korte evaluatie

Interessant in de historisch-materialistische benadering - die hier echter zeer summier werd voorgesteld - is de globale aanpak van de sociale verandering: de samenhang van de verschillende bestanddelen in de maatschappij wordt in een historisch perspectief gezien. Daarenboven wordt er rekening gehouden met de betrokkenheid van de mens op materiële goederen. Er is eveneens aandacht voor de verschillende snelheid van de sociale verandering in maatschappijen.

Problematisch in deze theorie is echter het determinisme. Spijts de aangebrachte nuancerings in voorgaande formulering, gelooft men in een bepaalde opeenvolging in de sociale verandering. Dit is empirisch niet voldoende hard gemaakt. Stellen dat er een bepaalde opeenvolging is van stadia in vermaatschappelijking is iets dat niet kan bewezen worden. Men kan steeds aanvoeren dat het zich in de toekomst toch zo zal ontwikkelen, ook al is het geheel van de ontwikkelingsstadia op dit ogenblik nog niet aanwezig.

Het overwicht van het economisch motief bij de verklaring van sociale verandering op elk analyseniveau (macro, micro) is evenmin overtuigend beargumenteerd. Ofschoon deze variabele erg belangrijk kan zijn, zou in dit model meer ruimte moeten gelaten worden voor andere variabelen. Daarenboven is niet voldoende aangetoond dat de historisch-materialistische interpretatie volstaat om de gezinsstructuren en de culturele bovenbouw te verklaren.

2. De structureel-functionalistische theorie

Geen enkel socioloog heeft zo sterk het structureel-functioneel denken beïnvloed als Talcott Parsons. Het functionalistisch denkpatroon bestond reeds vooraleer hij zijn geïntegreerde theorie ontwikkelde. Maar hij heeft deze verschillende opvattingen tot een algemene theorie uitgebouwd.

Zijn theorie kan men best als volgt typeren:

- 1) het is een actie-theorie, dat wil zeggen dat Parsons spreekt over actors die bewust handelen in de wereld en zich richten op bepaalde doelen, waarden en normen;
- 2) deze theorie impliceert een voluntaristisch standpunt, dat wil zeggen dat er wordt verondersteld dat de menselijke actor tenminste gedeeltelijk vrij is om te kiezen tussen waarden en normen;
- 3) in deze theorie worden ideeën, doelen, waarden enzovoort niet gezien als epi-fenomenen, maar wel als causale factoren die het handelen verklaren;

- 4) de sociale realiteit is een emergente werkelijkheid, samengesteld uit onderdelen; deze onderdelen volstaan echter niet om de sociale realiteit te verklaren;
- 5) geheel en delen van de sociale realiteit zijn interdependent;
- 6) het is een functionalistische theorie, dat wil zeggen dat een bepaald fenomeen steeds bijdraagt tot het behoud van de toestand waarin het sociaal systeem zich bevindt; structurenbehoud krijgt dus meer belangstelling dan sociale verandering.

Om sociale verandering in het structureel-functionele model te begrijpen zal eerst een analyse gegeven worden van het structureel-functioneel analysekader, vervolgens de dynamiek van het evenwicht en daarna die van de structurele verandering.

a) De structureel-functionele analyse

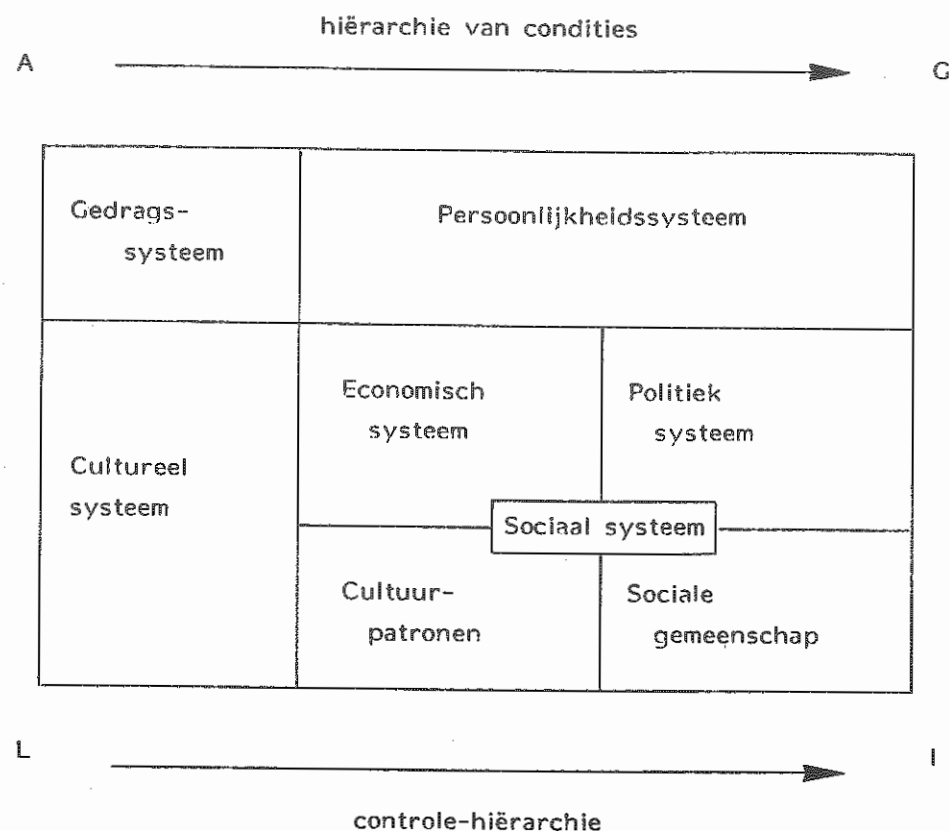
De studie van de actiesystemen wordt door Parsons ingedeeld in vier domeinen: 1) het culturele systeem waarin vooral de antropoloog geïnteresseerd is, 2) het sociaal systeem waarvoor de socioloog hoofdzakelijk interesse heeft, 3) het persoonlijkheidssysteem dat de belangstelling van de psychologie wegdraagt, en 4) het gedragssysteem, het domein van de biologen. Dit actiesysteem is overigens ingebed in enerzijds de fysisch-organische omgeving (van de natuur en de materie) en anderzijds de hoogste waarden waar de mens in zijn bestaan naar verwijst (een geheel van metafysische en boven-natuurlijke principes) (zie kolom 1 in tabel 1).

Het sociaal systeem is dus het onderzoeksvoorwerp van de socioloog. Dit systeem staat in voortdurende interactie met de andere systemen hoewel het een aparte eenheid vormt. Parsons spreekt van een systeem als "een geheel van onderling afhankelijke fenomenen dat een voldoende definitief patroon en stabiliteit in de tijd vertoont". Men kan dus enigszins de grenzen van een systeem vastleggen (bij voorbeeld een nationale samenleving).

Tabel 1. Samenvatting van Parsons' systeemanalyse

Actie-systeem	Cybernetische relaties	Subsystemen van sociaal systeem	Structurele componenten	Functionies	Aspecten van het ontwikkelingsproces
(ultieme werkelijkheid)					
Cultureel systeem	Controle	Behoud van geïnstitutionaliseerde cultuurpatronen (e.g. godsdienst, opvoeding)	Waarden	Latency (patroonbehoud)	Waarden veralgemening
Sociaal systeem		Sociale gemeenschap (e.g. recht, sociale controle)	Normen	Integratie	Insluiting (inclusion)
Persoonlijkheidssysteem		Politieke organisatie	Collectiviteiten	Goal-attainment (doel-realisatie)	Differentiatie
Gedragssysteem	Conditie	Economische organisatie	Rollen	Adaptatie	Adaptieve rangverhoging
(fysisch-organische omgeving)					

Tabel 2. Samenhang van de subsystemen in het actiesysteem en hun functies



Elk van de vier systemen vervullen op een bijzondere wijze één van de vier functionele vereisten voor het in stand houden van het actiesysteem (zie tabel 1, kolom 1 en 5). Het culturele systeem vervult de functie van patroonbehoud, het sociale systeem de functie van integratie, het persoonlijkheidssysteem de functie van doel-realisatie en het gedragssysteem de functie van adaptatie.

Al deze systemen staan daarenboven in een cybernetische relatie tot elkaar (kolom 2 in tabel 1). Het culturele systeem (b.v. het geloof) controleert het sociale systeem (b.v. de kerk), dit laatste het persoonlijkheidssysteem (b.v. de gelovige persoon) en dit op zijn beurt het gedragssysteem (b.v. het lichaam). De persoon kan nochtans niet handelen zonder een biologische uitrusting: het biologische is een voorwaarde voor het psychologische, het psychologische voor het sociale en het sociale voor het culturele. De eerste relatie wordt de controle-hiërarchie genoemd, en de tweede de hiërarchie van condities.

Wat betekenen deze functionele imperatieven?

- a) De functie van patroon-behoud. Een (sub)systeem vervult de functie van patroonbehoud wanneer de geïnstitutionaliseerde cultuurpatronen gehandhaafd worden. Het subsysteem bij voorbeeld 'kerkelijke leiding' kan er voor zorgen dat de traditionele waarden behouden blijven.
- b) De integratiefunctie. Een (sub)systeem vervult een integratiefunctie wanneer de onderdelen van een systeem worden aangepast aan elkaar zodat zij bijdragen tot het effectief functioneren van het systeem als geheel. Om dit met hetzelfde voorbeeld als hierboven te illustreren, kan men stellen dat de kerkelijke leiding poogt binnen de kerk de groepen met tegengestelde belangen te verzoenen.
- c) De functie van doelrealisatie. Een (sub)systeem draagt bij tot doelrealisatie wanneer het bijdraagt tot de definitie van de doelen van een systeem en de middelen helpt kiezen in functie van het

bereiken van die doelen. Het is het domein van de motivatie. De kerkelijke leiding werkt aan deze doelrealisatie mee in de mate dat zij de kerkleden tracht te motiveren om de doelen van de kerk na te streven.

- d) De aanpassingsfunctie. Een (sub)systeem zorgt voor aanpassing of adaptatie wanneer de activiteiten van het systeem gericht zijn op de aanpassing van het systeem aan de eisen en beperktheden van de omgeving. Het (sub)systeem put hiervoor uit de schaarse materiële middelen van de omgeving, de diensten enzovoort en past ze aan de noden van het systeem aan. Deze functie kan ook door de kerkelijke leiding vervuld worden wanneer zij gebruik maakt van aangepaste publikaties, organisaties en dergelijke om de geloofsverdieping te bewerken.

Zoals reeds vroeger werd gesteld, vervult elk van de actie-svsystemen één van deze functies op een bijzondere wijze. Maar anderzijds worden de vier functies ook uitgevoerd door de subsystemen van het sociaal systeem (zie tabel 1 en 2). Dit sociaal systeem bestaat uit vier belangrijke subsystemen: 1) het geïnstitutionaliseerd cultuurpatroon, 2) de sociale gemeenschap (het geheel van instituties, sociale klassen, organisaties en sociale bewegingen dat de leden van de maatschappij verbindt om hun belangen te bevredigen), 3) de politieke organisaties en 4) de economische organisaties. De taak van de sociologie ligt vooral in de studie van 2). De politieke wetenschap houdt zich meer bezig met 3), de economie met 4), en de antropologie en sociale psychologie met 1). Nochtans blijven ook 1), 3) en 4) voorwerp van onderzoek voor Parsons.

Een laatste punt in deze structureel-functionele analyse moet nog even worden toegelicht, namelijk de structurele analyse van de sociale gemeenschap. Dezelfde controle-hiërarchie kan hier worden vastgesteld tussen de vier belangrijkste structurele componenten: namelijk waarden controleren normen, normen de collectiviteiten en deze laatste de rollen.

Als nu een structurele analyse van de systemen en subsystemen wordt gemaakt, moet men op zoek gaan naar de verschillende functionele vereisten van de systemen of subsystemen (dit is differentiatie). Systemen en subsystemen vervullen immers niet op dezelfde wijze een bepaalde functie. Naast differentiatie moet er ook gelet worden op specificatie en segmentatie. Specificatie refereert naar de geïnstitutionaliseerde cultuurcomponenten van het sociale systeem. Elk onderdeel van de maatschappij (m.a.w. een collectiviteit) zal eigen geïnstitutionaliseerde waarden hebben, die specificaties zijn van de meer algemene waarden. Segmentatie betekent dat bepaalde leden of subcollectiviteiten tot stand komen in grotere collectiviteiten; deze leden of subcollectiviteiten participeren beter aan de grote collectiviteit dan de andere. Segmentatie van collectiviteiten en differentiatie van functies tussen subcollectiviteiten moeten dus niet automatisch samengaan. De groei van vele, kleine gezinnen bij voorbeeld wijst op een sterke segmentatie van de samenleving, maar dit betekent nog niet dat de functies van deze gezinnen sterk gedifferentieerd zullen zijn.

b) De dynamiek van het sociale evenwicht

Als referentiepunt voor analyse van het actiesysteem, het sociale systeem en de sociale gemeenschap hanteert Parsons de dynamiek van het evenwicht. In principe zoekt elk van deze systemen een bepaalde positie van evenwicht: dat betekent dat een systeem zich eventueel aanpast aan de veranderende omgeving om zo zijn eigen structuur te behouden. Dit proces van evenwicht of stabiliteit staat tegenover het proces van structurele verandering. In dit laatste proces verandert de structuur van het systeem zelf, evenals zijn relaties met andere systemen.

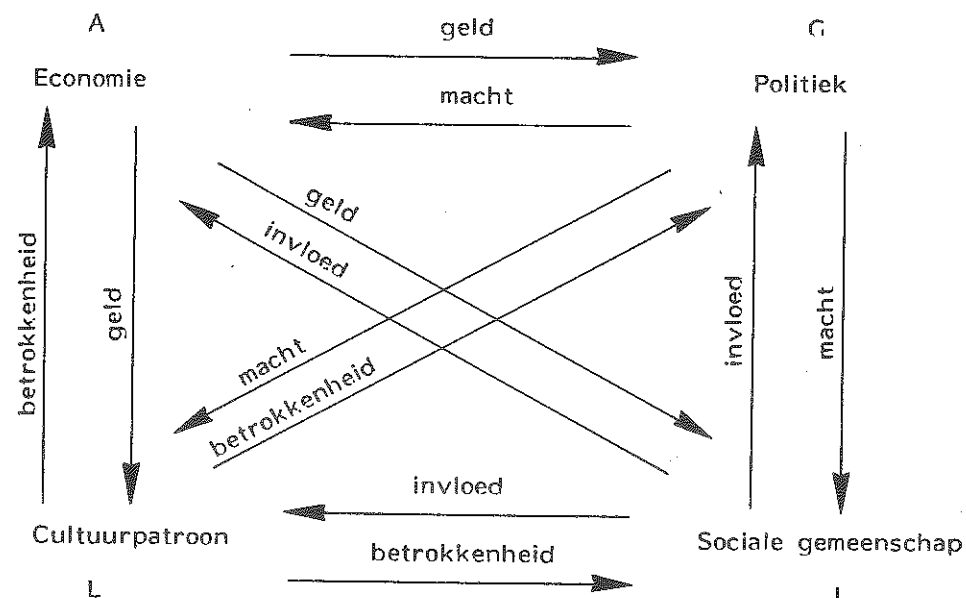
Dit evenwichtsproces stelt Parsons voor als een cybernetisch proces van input en output. Het sociaal systeem ontvangt van de andere systemen de input die het nodig heeft om zijn eigen functies uit te voeren. Hiervoor moet het sociaal systeem iets in de plaats geven: dat is de output die het sociaal systeem produceert en ruilt met de andere systemen. Het sociale systeem betreft dus sociale bronnen

van de andere systemen (input) en geeft hiervoor in de plaats bepaalde produkten terug (output).

Om deze ruil tussen systemen en subsystemen te realiseren gebruikt men bepaalde media die een symboolfunctie hebben. Parsons neemt geld als prototype van ruilmiddel, net als in de economie. Tussen het economisch subsysteem en de andere subsystemen wordt geld gebruikt als ruilmiddel. In het politieke subsysteem geeft Parsons aan macht dezelfde functie als geld, namelijk een ruilmiddel tussen de verschillende partijen. Het derde ruilmiddel, en dit is typisch voor het behoud van de sociale gemeenschap, is de invloed: invloed berust op het prestige van hij die tot solidariteit oproept. Binnen de cultuurpatronen tenslotte, staat als ruilmiddel de betrokkenheid op waarden en normen van de cultuurpatronen.

Deze vier ruilmiddelen laten toe dat de produktiefactoren en de produkten van de vier subsystemen constant circuleren. Er is steeds een ruil in twee richtingen en het gaat om een ruil van twee ruilmiddelen, zoals tabel 3 duidelijk maakt.

Tabel 3. Ruilrelaties tussen de subsystemen



c) Structurele verandering

Hoewel de sociale gemeenschap constant op zoek is om haar evenwicht te behouden ontsnapt ze niet aan structurele veranderingen. De structuur van het systeem kan zelf veranderen, en ook de relaties van de andere subsystemen kunnen zich wijzigen: zo kan een traditionele maatschappij veranderen naar een industriële maatschappij.

Welke zijn de oorzaken van deze veranderingen? Ze kunnen exogeen en endogeen zijn. Exogene oorzaken zijn te vinden in de inwendige veranderingstendensen in de organismen en de fysische omgeving, maar ook in de veranderingen in de persoonlijkheden en de culturele systemen. Endogene oorzaken moeten gezocht worden in de spanningen die er bestaan tussen de verschillende subsystemen (van het sociale systeem). Dit was bij voorbeeld goed zichtbaar toen een agrarische samenleving veranderde in een industriële samenleving: de zorg voor bejaarden, zieken, kinderen en dergelijke kon niet langer door de familie worden gegarandeerd. Dit leidde naar een andere gezinsstructuur en andere vormen van sociale zekerheid.

Sociale verandering vloeit over het algemeen voort uit een onevenwicht tussen de omvang van de veranderingen en de zwakte van de sociale controle. Daarnaast onderscheidt Parsons nog vier minder algemene factoren die de structurele verandering begunstigen.

- 1) Adequate mechanismen om de weerstanden van de geïnstitutionaliseerde structurele patronen te overwinnen. Fundamentalistische groepen in de Kerk bij voorbeeld moeten zich kunnen afzonderen om de controle van de oude patronen te ontvluchten.
- 2) Men moet sterk genoeg gemotiveerd zijn om het vroegere patroon te verlaten; doch niet zo sterk dat enkel destructief gedrag overblijft. Binnen het voorbeeld van de fundamentalisten in de Kerk betekent dit dat de leden voldoende gemotiveerd moeten zijn om de vertrouwde waarheden voor hun opvattingen te verlaten. Zij blijven echter een deel van de Kerk.
- 3) Men heeft een model uit de exogene of endogene bronnen nodig om het nieuwe patroon ernaar te institutionaliseren. Zo zullen fundamentalisten zich laten inspireren door de opvattingen van de oerkerk.

- 4) Het sanctiepatroon in de overgangsfase moet het gedrag dat overeenkomt met het nieuwe model belonen en moet voldoende consistent zijn gedurende een bepaalde periode. Voor de fundamentalisten betekent dit dat zij de mensen die tot hun beweging toetreden erg zullen appreciëren.

De inwerking van de veranderingskrachten verschilt onder invloed van de vijf volgende variaties:

- 1) De omvang van de verandering in vergelijking met de vroegere input-output-hoeveelheid. Dat wil zeggen dat de verandering van een kerk, bij voorbeeld, zal afhangen van het aantal nieuwe ideeën dat op een bepaald ogenblik wordt aangeboden.
- 2) De proportie-eenheden in het systeem, op de relevante niveaus, die worden beïnvloed. In het voorbeeld van het kerksysteem kan men dit punt waarnemen indien de kerkelijke hiërarchie in een grote proportie door de nieuwe ideeën wordt aangesproken.
- 3) De strategische waarde van de functionele bijdrage van de eenheid aan het systeem. Grijpt de vernieuwing de officiële woordvoerders van een kerk aan, dan zal deze vernieuwing wellicht meer succes hebben.
- 4) Het voorkomen van de verandering in analytisch onderscheidbare componenten van de structuur van het systeem. Voor een kerksysteem betekent dit dat de waarden, normen, collectiviteiten en rollen in de kerk zich vernieuwen.
- 5) De graad van weerstand door de relevante delen, dat is de graad van effectiviteit van de controlemechanismen. Kan een kerk haar leden niet meer voldoende controleren, dan zal de verandering wellicht meer succes hebben.

De verandering in de structuur van het sociaal systeem is een verandering in zijn normatieve cultuur. De verandering van het waardensysteem kan zich doorzetten tot de verandering van de waardensubsystemen, de collectiviteit en de rol.

Structurele verandering drukt zich in onze samenleving uit in de vorm van een evolutionisme. Dit evolutionisme wordt door Parsons geformuleerd naar analogie van de biologie. Systemen die zich aanpassen aan de omgeving en haar veranderingen, zullen overleven.

Het principe waarop de evolutie drijft is dus het aanpassingsvermogen van het systeem. Een maatschappij zal zich differentiëren om beter alle noden te kunnen voldoen. Om te overleven echter moet ze zorgen dat haar onderdelen zich opnieuw integreren. Een tweede principe dat de evolutie beheerst is dat van de cybernetische hiërarchie: veranderingen in de cultuur bepalen alle veranderingen in de gecontroleerde systemen.

Op basis van deze twee principes meent Parsons een onderscheid te kunnen maken tussen primitieve maatschappijen, intermediaire en moderne maatschappijen. In dit laatste stadium is onze maatschappij beland.

d). Korte evaluatie

Het structureel-functionalistisch model van Parsons geeft een genuanceerd beeld van de sociale werkelijkheid. De interdependentie van alle factoren wordt sterk onderstreept en vormt de basis van een dynamisch evenwicht. Dit is het vertrouwde beeld dat wij hebben van een maatschappij die niet zo snel verandert, maar die zich tracht te handhaven spijs alle kleine wijzigingen die zich voordoen in de subsystemen.

Door het overbeklemtonen van de stabiliteit verliest deze theorie de aandacht voor tal van veranderingen die opduiken in onze maatschappij. Parsons beklemtoont te zeer de consensus, die dikwijls zoek is in onze samenleving. Conflict is een normaal bestanddeel van de maatschappij, maar krijgt in het model van Parsons zeer weinig aandacht. Het is hoogstens een voorbijgaand stadium dat uiteindelijk door het evenwichtsmechanisme verdwijnt.

Het principe van het dynamisch evenwicht roept ook meer op dan het model kan bieden. In de veronderstelling dat het dynamisch evenwicht steeds zou functioneren zou het voor de hand liggen dat men alle maatschappelijke gebeurtenissen kan verklaren. Dit is zeker een opstelling die empirisch moeilijk te handhaven is. Men kan van voorbijgaande sociale gebeurtenissen wel een redelijke verklaring geven,

maar men is zelden in staat om juiste voorspellingen te doen over toekomstige gebeurtenissen.

Een verklaring van sociale verandering enkel zoeken in het sociale systeem is evenmin gewettigd. Tal van sociale veranderingen spruiten voort uit andere systemen, bij voorbeeld de culturele en de fysische omgeving van het sociaal systeem.

Problematisch in Parsons' model is ook de logisch gesloten opbouw. Er wordt gesuggereerd dat alle principes die het sociale evenwicht bepalen in het model zijn opgenomen. Dit is een uitgangspunt dat door talrijke onderzoekers wordt betwijfeld. Daarenboven is de beklemtoning van de cybernetische hiërarchie, waarin de cultuur als de belangrijkste factor bovenaan komt te staan, een principe dat door vele onderzoekers wordt tegengesproken. Ofschoon Parsons dus meerdere variabelen in zijn model opneemt, lijkt de primautéit van de cultuur de betekenis van de andere variabelen te onderwaarden.

Tot slot moet nog worden opgemerkt dat Parsons' terminologie niet altijd even duidelijk is en aanleiding geeft tot verwarring. Daarenboven is zijn functionalisme een uiting van de functionele a priori's (Parsons, 1956, 1961, 1964, 1977).

3. De symbolisch interactionistische benadering

Evenmin als voorgaande theorieën presenteert het symbolisch interactionisme een uitgewerkte theorie van de sociale verandering. Dit betekent nochtans niet dat het geen aandacht zou hebben voor sociale verandering, zoals sommigen (o.m. Laeyendecker, 1984: 356) beweren. Integendeel, de samenleving wordt gezien als een voortdurend veranderende realiteit. In tegenstelling met de twee voorgaande theorieën zoeken deze sociologen de verklaring van de sociale verandering niet in externe factoren (economische of culturele), maar wel in de veranderende definities die de actors geven aan de sociale situatie waarin zij zich bevinden. Dit neemt niet weg dat men even-

eens de eigenheid van de sociale werkelijkheid erkent en ervaart als een determinant van deze definities.

Het symbolisch interactionisme heeft heel wat interpretaties gekregen. Hier wordt de opstelling van Herbert Blumer (1969) gevolgd en worden bepaalde problemen verduidelijkt vanuit Tamotsu Shibutani's analyse van de sociale verandering (1961).

Het uitgangspunt van het symbolisch interactionisme kan worden samengevat in de drie volgende premissen:

- a) mensen handelen tegenover dingen op basis van de betekenis die de dingen voor hen hebben;
- b) de betekenis van de dingen ontstaat uit sociale interactie, en niet uit de betekenis van de dingen op zich of uit een totaal individuele zingeving;
- c) de betekenis van de dingen verandert door het interpreterend proces dat een persoon gebruikt om er mee om te gaan.

Deze uitgangspunten hebben belangrijke gevolgen voor de handelende individuen en gedragsspatronen. Mensen gaan de werkelijkheid op een bepaalde wijze bekijken. Men kan de gevolgen hiervan als volgt samenvatten (Blumer, 1969: 50 e.v.):

- a) mensen zijn individueel of collectief bereid te handelen op basis van de betekenis van de dingen die deel uitmaken van hun wereld;
- b) mensen gaan samen handelen zodat zij noodzakelijkerwijze een proces opzetten waarbij iedereen dingen aanwijst aan de ander en de dingen die de ander aanwijst interpreteert;
- c) alle sociaal gedrag wordt bepaald door interpretatie en beoordeling van de situaties waarmee de actors geconfronteerd worden;
- d) organisaties, instituties, arbeidsverdeling enzovoort zijn dus geen statische fenomenen, maar zijn voortdurend in beweging.

Blumer verwerpt dan ook het standpunt dat de maatschappij moet verklaard worden vanuit vastliggende structurele gegevens, zoals rollen, sociale status, machtsstructuur, normen, codes, bureaucratie en dergelijke. In de plaats daarvan stelt hij dat de

verklaring moet gezocht worden in de interactie van concreet handelende mensen die rollen, sociale status enzovoort interpreteren. Een sociologische verklaring moet dus steeds beroep doen op de concrete sociale interactie.

Vanuit deze opstelling verzet Blumer (1969: 88-89) zich tegen de traditionele benadering van sociale verandering. Welk is de werkwijze van de traditionele benadering? Men bepaalt op de eerste plaats wat een bepaalde maatschappij is en legt deze vast in een bepaalde organisatie. Vervolgens zoekt men één of meerdere factoren die een verandering van de maatschappij bewerken. Ten slotte legt men de nieuwe organisatie vast, die resultaat is van de veranderingsfactoren. Dit is fout, meent Blumer. Men moet immers rekening houden met de interpretaties gegeven door de interacterende individuen die de verandering veroorzaken. Verandering komt dus tot stand onder invloed van nieuwe interpretaties door de interactoren. Het is een constructie van een nieuwe sociale werkelijkheid door de mensen.

T. Shibutani (1961: 567 e.v.) onderzoekt de betekenis van sociale verandering, dit is de transformatie van sociale structuren, voor de actors in de samenleving. Sociale verandering gaat gepaard met een zekere sociale desorganisatie en afwijkend gedrag: de sociale controle neemt af; er ontstaan verschillende definities van de situatie die met elkaar strijdig zijn; de interacties zijn niet meer op elkaar afgestemd; groepen worden opgedeeld en verdwijnen; vertrouwde posities verliezen hun waarde; morele normen worden niet langer algemeen aanvaard; individualisme neemt toe. In dit desorganisatieproces wordt door de verschillende leden gebruik gemaakt van verschillende referentiegroepen zodat de spanningen in de samenleving nog toenemen.

Een veranderende, pluralistische maatschappij heeft een belangrijke invloed op het persoonlijk gedrag van individuen; rolincongruentie en marginale persoonlijkheden zijn belangrijke gevolgen hiervan. Een ander resultaat is de desintegratie van groepen. Dit proces gaat gepaard met een herdefinitie van de significante andere, de

vorming van subgroepen en egoïstisch gedrag. Er groeien misverstanden en wantrouwen tegenover de echte bedoelingen van de anderen.

Voor Shibutani is het duidelijk dat sociale verandering gepaard gaat met een verandering van de visie op de mensen en dat deze verandering afhankelijk is van een verandering in de interpersoonlijke relaties.

Concluderend mag men stellen dat sociale verandering een centraal thema is van het symbolisch interactionisme. De maatschappij is geen vastgelegde sociale structuur of organisatie, maar is voortdurend in beweging. De wisselende interactie van de leden zorgt voor steeds verschuivende definities.

Het probleem is echter dat men deze processen niet gemakkelijk onderzoeksmatig kan waarnemen. De onderzoeksinstrumenten zijn hiervoor niet erg geschikt.

Een andere moeilijkheid is dat deze benadering niet voldoende aandacht heeft voor structuren die de actoren bepalen, zonder dat deze laatste de kans hebben om die structuren te definiëren. Niet alle handelen verloopt immers bewust en is definieerbaar door de actoren. Door deze betrokkenheid op voortdurend veranderende processen heeft het symbolisch interactionisme de neiging om weinig aandacht te geven aan historische ontwikkelingen. Alle veranderingen worden eerder in een beperkte tijdsperiode en in relatief kleine groepen bestudeerd. Globale maatschappelijke veranderingen krijgen weinig aandacht.

Het resultaat is dat men in feite niet tot een samenhangende theorie is gekomen, maar wel tot eerder loshangende waarnemingen. Terminologisch is er in deze benadering grote verscheidenheid zodat het niet steeds eenvoudig is om de observaties van verschillende onderzoekers samen te brengen. Het symbolisch interactionisme geeft daarom eerder aanleiding tot zeer tijd- en plaatsgebonden uitspraken. Het is nochtans een opstelling die factoren in het licht stelt

die noch het historisch-materialisme, noch het structureel-functionarisme konden aanbrengen.

Een adequate theorie van sociale verandering is dus nog niet beschikbaar. Onderzoek zal met de waardevolle elementen van de verschillende theorieën moeten rekening houden en zo een basis leggen voor nieuwe theorievorming.

§ 4. Besluit

In dit hoofdstuk werd onderzocht wat sociale verandering is en hoe ze kan worden bestudeerd. Er werd op gewezen dat er in de sociologie hieromtrent geen consensus bestaat. Daarom werd er voor een bepaalde formulering gekozen die rekening houdt met een dialectische beweging tussen collectieve en individuele interpretaties van het sociale gebeuren.

Vervolgens werd een schets gegeven van de belangrijkste verandingsprocessen in onze samenleving, namelijk modernisering, individualisering, secularisering en politisering. Ook deze keuze is voor discussie vatbaar. Het zijn echter belangrijke factoren die moeten toelaten om processen van planmatige sociale verandering beter te begrijpen.

In een laatste paragraaf werden drie theorieën van sociale verandering voorgesteld. Alledrie vertoonden interessante benaderingswijzen, maar ook gebreken. Het onderzoek op het vlak van de sociale verandering is echter nog te beperkt om tot een afgeronde veranderingstheorie te komen. Deze theorieën helpen echter, elk op een eigen wijze, om de processen van planmatige sociale verandering beter te begrijpen.

Hoofdstuk 2

PLANMATIGE SOCIALE VERANDERING

Om een sociologische analyse te geven van planmatige sociale verandering moet er eerst een klaar beeld geschetst worden van wat planmatige sociale verandering is. Daarom zal in een eerste paragraaf een algemene omschrijving van het voorwerp van deze studie worden gegeven. In de tweede paragraaf wordt er een kort historisch overzicht geschetst van de ontwikkeling van de studie van planmatige sociale verandering. De derde paragraaf behandelt één van de belangrijkste oorzaken van planmatige sociale verandering, namelijk de omschrijving van sociale problemen. Planmatige sociale verandering heeft ondertussen veel vormen aangenomen. In paragraaf vier wordt hiervan een overzicht gegeven. In een laatste paragraaf, ten slotte, zal even worden gewezen op de ethische implicaties van planmatige sociale verandering.

§ 1. Wat is planmatige sociale verandering ?

Uit de grote verscheidenheid van begripsomschrijvingen kies ik hier een definitie van de hand van Warren G. Bennis (1963) over planmatige sociale verandering: "Planned change can be defined as a deliberate and collaborative process involving a change agent and client systems. These systems are brought together to solve a problem or, more generally, to plan and attain an improved state of functioning in the client system by utilizing and applying valid knowledge".

Deze omschrijving van planmatige sociale verandering vraagt enkele verduidelijkingen. Het is op de eerste plaats een "goed overwogen en collaboratief proces". Dit veronderstelt:

- 1) een gezamenlijke inspanning waarbij de doelen bepaald worden door de veranderingsdeskundige en het cliëntensysteem samen;
- 2) een geest van onderzoek (d.i. een vertrouwen in de resultaten van wetenschappelijk onderzoek);
- 3) een relatie die groeit uit een wederzijdse interactie van de veranderingsdeskundige en het cliëntensysteem;
- 4) een vrijwillige relatie tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem die kan verbroken worden door gezamenlijk overleg; en
- 5) een machtsverdeling waarin cliëntensysteem en veranderingsdeskundige gelijke of bijna gelijke mogelijkheden hebben om elkaar te beïnvloeden.

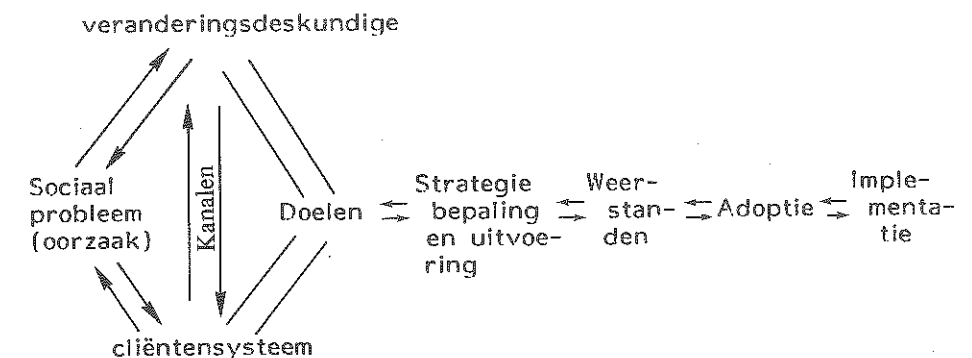
Dit proces steunt dus op "valide kennis". Dat betekent kennis van "toegepaste sociale wetenschap" die ten eerste rekening houdt met het gedrag van personen die in een welbepaalde institutionele omgeving handelen en die op de tweede plaats rekening kan houden met de verschillende niveaus (Bennis noemt hier persoon, groep, rol en grote organisatie) in het proces van sociale verandering. Deze kennis moet, ten derde, variabelen omvatten die de beleidsvoerder kan begrijpen, gebruiken en evalueren. Ten vierde, moet deze kennis in specifieke situaties toelaten een selectie te maken van variabelen die het best geschikt zijn voor de planning van een sociale verandering in termen van zijn eigen waarden en ethica. Deze kennis aanvaardt, ten vijfde, de premisse dat groepen en organisaties als eenheden even vatbaar zijn voor een empirische en analytische behandeling als het individu. Op de zesde plaats verstrekt deze kennis van de opvatting dat externe sociale veranderingsprocessen even goed realiseerbaar zijn als interpersoonlijke aspecten van het samenwerkingsproces. En tenslotte stelt Bennis dat een valide kennis proposities bevat die vatbaar zijn voor empirische tests.

Hiermee werd het proces van planmatige sociale verandering op een ideale wijze getekend, wat in realiteit niet steeds terug te vinden is. Het is een opsomming van factoren die in een rationele, planmatige sociale verandering aanwezig zouden moeten zijn, zonder dat dit overal het geval is.

Sociologisch gezien is het erg belangrijk stil te staan bij dit rationeel model van planmatige sociale verandering. Het is een resultaat van een produktie-betrokken maatschappij die gericht is op een zo efficiënt mogelijke aanpak van de problemen. De vele modellen die er de laatste jaren voor planmatige sociale verandering ontwikkeld zijn, zijn alle uitingen van deze rationele aanpak van de sociale problemen.

Hoe zou men dit model in grote lijnen kunnen reconstrueren? Men moet hier nochtans goed onthouden dat dit een optie is die in verschillende varianten in de literatuur aan bod komt.

Tabel 4. Model van planmatige sociale verandering



Basisprincipe van dit model is dat geen enkel van de factoren in het model een eenzijdige relatie met de andere factoren onderhoudt. Concreet betekent dit dat de probleemformulering niet enkel een gegeven is voor de veranderingsdeskundige en het cliëntensysteem, maar dat beide partijen bijdragen tot de probleemdefinitie en van

daaruit samen de veranderingsdoelen gaan formuleren. Deze doel-definitie bepaalt verder ook het gedrag van de veranderingsdeskundige en het cliëntensysteem. In functie van de doelen worden strategieën opgesteld, om weerstanden weg te werken. De weerstanden kunnen anderzijds ook invloed hebben op de strategieën; een herformulering van de strategieën kan het gevolg zijn, evenals een verschuiving van de doelen. Op dezelfde wijze verhoudt zich de adoptie en implementatie. Eénmaal een vernieuwing bereikt kunnen daaruit wederom sociale problemen ontstaan, die de basis vormen voor een nieuw proces van planmatige sociale verandering. Een proces van planmatige sociale verandering is dus geen rechtlijnig ontwikkelingsproces, maar wel een geheel van factoren die onderling op elkaar betrokken zijn, zodat men nu eens dichterbij de vernieuwing staat en dan weer verder van de innovatie verwijderd is. De bedoeling is uiteraard de vernieuwing te realiseren.

Wat betekenen nu de verschillende begrippen in het schema ?

1. Oorzaken stemmen overeen met datgene wat als een goede oplossing voor een sociaal probleem wordt gezien. Men gaat over tot geplande sociale verandering omdat de veranderingsdeskundige en eventueel het cliëntensysteem meent dat dit de goede weg is om een probleem op te lossen. Alle andere fasen van de planmatige sociale verandering zullen door de grote probleemformulering bepaald worden (Kotler, 1972).

Op basis van de aard van benadering van de sociale problemen kan men drie verschillende types in de oorzaken onderscheiden.

De sociale oorzaken met een hulpbiedend karakter. Hier wil men het probleem niet bij zijn wortels uitroeien; de veranderingsdeskundige kan het immers niet of verlangt het niet. Dit is bij voorbeeld het geval bij de maatschappelijk werkers die steun verlenen aan armen of aan marginale groepen. De hulp beperkt zich tot opvoeding of steun.

De protest-oorzaken vindt men in de poging om de instituties die de problemen veroorzaken te identificeren; hierbij tracht men het gedrag dat hinderlijk is voor de oplossing van het probleem te veranderen. Vakbonden (als veranderingsdeskundige) bij voorbeeld hebben de arbeiders geholpen instituties die sociale problemen in het

leven riepen te identificeren; zij hebben daarenboven steeds getracht het gedrag van deze instituties te veranderen.

Revolutionaire oorzaken bestaan uit sociale objectieven die trachten de instituties, die de sociale problemen hebben bevorderd, te vernietigen. In deze opstelling is er geen heil te verwachten van de probleemveroorzakende instituties. De enige weg naar een oplossing is de liquidatie van deze institutie.

In het proces van de groeiende belangrijkheid van de oorzaken is er een bepaald constant verloop te onderkennen. Naarmate de verschillende stadia doorlopen worden, is er een ruimer publiek bij betrokken. Een eerste stadium wordt gevormd door een kleine groep die zeer geëngageerd een probleemformulering verdedigt (kruisvaartstadium). Vervolgens ontstaat er een soort volksbeweging. Wil men deze beweging in de hand houden dan heeft men deskundige beleidsvoerders nodig. Uiteindelijk belandt men in zulk een massa-beweging dat een bureaucratische aanpak nodig is.

2. Het veranderingsorgaan is een organisatie die sociale verandering wil tot stand brengen. Dit kunnen zowel informele als formele groepen zijn. Zij zijn de veranderingsdeskundigen. Hierin kan men twee types onderscheiden: 1) "leaders" en 2) "supporters".

Er zijn een zestal leidertypes: 1) de "directors" (starten of staan aan het hoofd van de organisatie en bezitten de macht); 2) "advocates" (verdedigen de organisatie); 3) "backers" (ondersteunen financieel de organisatie); 4) "technicians" (geven professioneel advies); 5) "administrators" (regelen de lopende zaken van de organisatie); 6) "organizers" (organiseren de concrete uitvoering van de programma's en werven supporters). Onder de supporters wordt er een onderscheid gemaakt tussen: 1) "workers" (besteden heel wat tijd aan het probleem); 2) "donors" (brengen geld aan); 3) "sympathizers" (ondersteunen de organisatie door lippen dienst).

3. Het cliëntensysteem bestaat uit individuen, groepen en instituties die opgenomen zijn in een proces van planmatige sociale verandering. De verandering in het gedrag van het cliëntensysteem wordt aangezien als een middel tot oplossing van sociale problemen. Belangrijk voor het beleid is de verdeling van het cliëntensysteem in segmen-

ten, dat wil zeggen dat men het cliëntensysteem indeelt in een aantal groepen die een verschillend beleid vergen. Hierbij stelt Kotler voor drie belangrijke criteria te volgen: 1) benaderbaarheid van het cliëntensysteem, 2) het substantiële belang van het cliëntensysteem (het cliëntensysteem moet de moeite waard zijn om te bewerken) en 3) de ontvankelijkheid voor verandering van het cliëntensysteem.

4. De veranderingsdeskundige heeft kanalen nodig om de planmatige sociale verandering te realiseren. Twee grote types kan men onderscheiden: 1) beïnvloedingskanalen waarlangs de veranderingsdeskundige het cliëntensysteem kan bereiken en 2) antwoordkanalen waarlangs het cliëntensysteem een antwoord kan geven aan de veranderingsdeskundige. In de beïnvloedingskanalen onderscheidt men beïnvloedingskanalen langs media (massamedia) en beïnvloedingskanalen langs personen (massa-meetings, kleine groepen en individuele bezoeken). Hetzelfde onderscheid wordt gemaakt voor antwoordkanalen (media: b.v. telefoon, brief; personen: b.v. bezoeken aan leiders, supporters enz.).

5. Deze planmatige sociale verandering wordt uiteindelijk gevoerd volgens bepaalde veranderingsstrategieën. Chin en Benne (1971) onderscheiden daarin drie grote types.

- a) De empirisch-rationele strategieën. Deze strategieën vertrekken van de opvatting dat mensen rationele wezens zijn die een zekere rationele redenering volgen en geïnspireerd zijn door eigenbelang om hun gedrag te wijzigen. Hiertoe behoort onder andere het fundamenteel onderzoek en de verspreiding van kennis door algemeen onderwijs. Ook de personeelselectie en personeelswisseling (om de meest geschikte personen voor planmatige sociale verandering te vinden) behoort hiertoe.
- b) De normatief-reëducatieve veranderingsstrategieën. Bij het volgen van deze strategieën gaat de veranderingsdeskundige uit van de opvatting dat het cliëntensysteem handelt op basis van socio-culturele normen en dat dit gedrag wordt gestuurd door de houding van het cliëntensysteem tegenover het waardensysteem. Gemeenschappelijke kentrekken van deze strategieën zijn: 1) er wordt veel belang gehecht aan het cliëntensysteem en de betrok-

kenheid van het cliëntensysteem op de verbetering van zijn eigen toestand; 2) men vertrekt van de opvatting dat het probleem niet enkel door informatie naar het cliëntensysteem kan worden doorgegeefd; 3) de veranderingsdeskundige moet met het cliëntensysteem trachten samen te werken om de problemen op te lossen; 4) onbewuste elementen die problemen kunnen creëren moeten worden bewust gemaakt; 5) cliëntensysteem en veranderingsdeskundige leren de inzichten van de gedragswetenschappen te gebruiken.

Twee soorten strategieën worden hiertoe gerekend. Men kan pogen de probleem-oplossende capaciteiten van het systeem te verbeteren (dit door middel van een coöperatief, action-research model). Of anderzijds kan men de groei in de personen, die het systeem samenstellen, vrij laten en zo verandering bewerken (opvatting van C. Rogers en A. Maslow).

- c) Veranderingsstrategieën van het macht-coërcitieve type. Deze strategieën hanteren macht als middel om verandering te bewerken. Die macht ligt meestal op het politieke, economische of morele vlak.

Men herkent hierin drie types. De "nonviolence"-strategieën bestaan uit geweldloze demonstraties, door een voldoende sterke groep, tegen onrechtvaardige beslissingen genomen door machthebbers. Daarnaast gebruikt men politieke instituties om verandering te bewerken. En op de derde plaats kan deze verandering gebeuren door het opnieuw samenstellen en de manipulatie van machtselites (Marx, C.W. Mills).

6. Doelen.

In tabel 4 werd naast het cliëntensysteem het begrip 'doelen' ingevoerd. Dit vraagt enige toelichting. Uit de definitie blijkt immers dat het doel van planmatige sociale verandering een 'verbeterde situatie of functioneren van het cliëntensysteem' is. Het cliëntensysteem zou dus kunnen beschouwd worden als het doel van de planmatige sociale verandering. 'Doelen' worden in het schema echter apart geplaatst om duidelijk te stellen dat deze doelformulering weliswaar in relatie staat tot het cliëntensysteem, maar idealiter zou moeten tot stand komen op basis van de probleemformule-

ring door cliëntensysteem en veranderingsdeskundige samen. Daarenboven wil planmatige sociale verandering niet het ganse cliëntensysteem veranderen, maar wel bepaalde aspecten van het functioneren van dat cliëntensysteem.

In dit verband kan men spreken over doelen van planmatige sociale verandering als innovaties. De vraag is dan wat men onder innovaties moet verstaan. Een innovatie kan worden gezien als gelijk welke idee, gedrag of materieel construct dat door het betrokken cliëntensysteem als nieuw wordt aangezien (Rogers, 1983: 11; Zaltman, Duncan, Holbek, 1973: 10; Rothman, 1974: 420). Dit is een zeer ruime definitie van innovatie waarbij het niet enkel gaat om structuurveranderingen van het cliëntensysteem, maar ook om verandering van opvattingen, houdingen, evenals het gebruik van nieuwe technologieën. Het criterium dat wordt gebruikt om iets een vernieuwing te noemen, wordt gelegd in de perceptie van het cliëntensysteem. Vernieuwing is dus niet een zuiver uitwendig fenomeen, maar is afhankelijk van de definitie gegeven door het cliëntensysteem. Dit moet nu niet noodzakelijk betekenen dat het totale cliëntensysteem dit fenomeen gedurende het hele proces van planmatige sociale verandering als een vernieuwing ziet. Subgroepen van het cliëntensysteem kunnen hieromtrent van opvatting verschillen. Het is eveneens mogelijk dat de innovatie gedurende het verloop van de planmatige sociale verandering niet steeds als een vernieuwing wordt gezien.

Innovaties kunnen zeer verscheiden zijn; dit heeft ertoe bijgedragen dat er veel verschillende classificaties zijn ontwikkeld. Hier wordt de indeling van Zaltman, Duncan en Holbek (1973: 17 e.v.) gevolgd:

a) Geprogrammeerde en ongeprogrammeerde innovaties.

Deze begrippen vragen weinig toelichting. Er moet echter wel een specificatie aangebracht worden voor de ongeprogrammeerde innovaties. Men spreekt hier over 'slack' of 'speling'-innovaties en over 'distress' of 'noodinnovaties'. Men spreekt van een 'speling' wanneer er een verschil is in de voordelen die de verschillende onderdelen van een organisatie uit een vernieuwing halen om een organisatie te handhaven. Vernieuwingen kunnen immers bepaalde actors bevoordelen en anderen benadelen. Wanneer een organisatie weinig succes heeft, dan stelt men vast dat er innovaties plaats hebben die als het ware voortvloeien uit

de 'nood' van de organisatie om zich te handhaven. Een organisatie aanvaardt bij voorbeeld een nieuwe overlegstructuur omdat de spanningen zo hoog oplopen dat de organisatie dreigt te verdwijnen.

b) Instrumentele en ultieme innovaties.

Uitme innovaties zijn de uiteindelijke doelen die men in een proces van planmatige sociale verandering wil bereiken. Instrumentele innovaties bestaan uit de tussenstappen die men moet zetten om de ultieme innovaties te bereiken. Wil men bij voorbeeld een nieuwe, meer democratische overlegstructuur in een organisatie bereiken (ultieme doel) dan moeten de leden eerst gebracht worden tot een bereidheid en een bekwaamheid om discussies te voeren (instrumentele doelen).

c) Radicale en routine-innovaties.

Deze twee begrippen zijn de uiterste punten van een continuum dat betrekking heeft op de omvang van de afwijking die de vernieuwing vormt ten overstaan van de vroegere situatie. Hoe meer gewaagd en nieuw een innovatie is, des te radicaler wordt ze genoemd. Er wordt over routine-innovaties gesproken wanneer het cliëntensysteem de situatie vroeger reeds ervaren heeft.

De aard van de innovaties heeft wellicht ook betekenis voor de aard van de oplossing. Men kan zich de vraag stellen of voor routine-innovaties beroep wordt gedaan op routine-oplossingen (strategieën) en voor radicale innovaties op meer radicale strategieën. Dit probleem zal later bestudeerd worden.

Zaltman c.s. (1973: 32) meent dat de meeste doelen kunnen geclassificeerd worden op basis van deze typologieën.

Tabel 5. Typologie van innovaties

	Geprogrammeerde innovaties		Ongeprogrammeerde innovaties	
	Routine	Radicale	Routine	Radicale
Instrumentele				
Uitme				

Theoretisch zijn alle combinaties mogelijk, zoals voorgesteld in bovenstaande substructie. In de praktijk maken bepaalde samenhangen meer kans. Zo zijn geprogrammeerde innovaties gewoonlijk routine-innovaties. Ongeprogrammeerde innovaties, en vooral wanneer het om noodinnovaties gaat, komen dikwijls voor als radicale innovaties.

Nu moet men bij deze algemene beschrijving van innovaties wel een bedenking maken. Het begrip 'innovatie' wordt in de literatuur soms verschillend gebruikt, afhankelijk van de opvatting over de ultieme doelstelling van het proces van planmatige sociale verandering. Dit is het geval in de formulering van de afdeling Sociale Pedagogiek van de K.U.Leuven, die veeleer over vorming en sociale agogiek spreekt. In een formulering, die sterk geïnspireerd is vanuit een emancipatorische pedagogiek, wordt 'innovatie' gezien als de pool die ligt tegenover 'bewuste aanvaarding van sociaal bepaalde afhankelijkheden' (Leirman, 1981: 92). Innovatie wordt genoemd: "de min of meer bewust-kritische verwerping van afhankelijkheden, gepaard met een poging om een bevrijdend alternatief te ontwikkelen". In deze betekenis is innovatie het eindpunt van een emancipatie-proces, dat een welbepaalde invulling krijgt (hierover later meer). Men wil in dit laatste geval naar een bepaald maatschappijmodel toewerken. In de eerste omschrijving van innovatie wordt wel verondersteld dat de innovatie in een democratisch overleg als doel geformuleerd wordt, maar dit hoeft niet noodzakelijk te leiden tot een ander maatschappijmodel. Indien de innovatie betrekking heeft op andere sociale structuren dan kan dit het geval zijn; het is echter niet het absolute eindpunt.

7. Adoptie

Vanaf het ogenblik dat een cliëntensysteem en/of veranderingsdeskundige besluiten tot het doorvoeren van een bepaald nieuw doel kan men van adoptie spreken. Sommige auteurs (o.a. Fullan, 1982: 39) spreken van adoptie met betrekking tot alle voorbereidend werk van planmatige sociale verandering, inbegrepen de duidelijke keuze voor een bepaalde verandering. Hier wordt adoptie echter beperkt tot de hoger beschreven specificatie. Het is immers zo dat overleg tussen

veranderingsdeskundige en cliëntensysteem over het sociaal probleem, de veranderingskanalen, doelen en strategieën ook nog na de adoptie zal verdergaan. Planmatige sociale verandering is geen lineair proces (daarom de weerkerende pijlen in tabel 4).

8. Implementatie

Eenmaal tot een beslissing gekomen over wat moet veranderd worden, kan het cliëntensysteem de aanvaarde vernieuwingen in de praktijk gaan omzetten. Doorheen de daaropvolgende jaren wordt er eventueel geëvalueerd of de vernieuwingen aan de verwachtingen beantwoorden en of ze de doelen helpen realiseren die men op het oog had. De veranderingen geraken dan stilaan geïnstitutionaliseerd. Merk nochtans op dat deze ideale opstelling niet steeds zo verloopt. Het is mogelijk dat er andere vernieuwingen worden geïnstitutionaliseerd dan deze die bedoeld werden.

Tot slot van deze omschrijving van planmatige sociale verandering moet nog kort gewezen worden op de karakteristieke betekenis van sociale planning, verschillend van planmatige sociale verandering. Aangezien er op het vlak van de sociale planning ook heel wat aan het veranderen is, is het niet gemakkelijk om er een kort en juist beeld van op te hangen (Gevers en In 't Veld, 1980). Sociale planning kan op de volgende wijze worden omschreven: "Elke bewuste en gecoördineerde inspanning die op een relatief grote schaal oude en nieuwe problemen onderkent en oplossingen voor deze problemen voorstelt, zodat het welzijn van de ganse maatschappij of een lokale gemeenschap erdoor gediend wordt" (Theodorson en Theodorson, 1969). Sociale planning blijkt dus te komen van beleidvoerders (ministers, administratoren) of adviseurs van beleidvoerders (b.v. Planbureau). Zij beschikken over een bepaalde deskundigheidsmacht en een legitimatie, die zij bij hun kiezers of de bureaucratische structuur halen, om die ordening in de maatschappij aan te brengen die het algemeen welzijn dient. In de recente literatuur wordt, in tegenstelling tot vroeger, ook verdedigd dat deze planning moet gebeuren in overeenstemming met hen die de vruchten plukken van de sociale planning of ervan verstoken zullen blijven, m.a.w. een democratische inspraak (Gevers en In 't Veld, 1980: 57). Het macro-karakter van de sociale planning verhindert nochtans een

directe democratie. En hierin ligt dan ook mijns inziens het belangrijkste onderscheid tussen sociale planning en planmatige sociale verandering: in het laatste zal het cliëntensysteem direct betrokken zijn bij het al dan niet innoveren van een sociale verandering; het cliëntensysteem kan de doelstelling verwerpen of aanvaarden. Sociale planning kan ook worden doorgevoerd tegen de verlangens in van de betrokkenen, zoals inkomenshervreiding, ruimtelijke ordening, onderwijsplanning enzovoort.

§ 2. Historisch overzicht van de planmatige sociale verandering

De planmatige aanpak van sociale verandering is geen uitvinding van de laatste decennia. Reeds vroeg zochten sociologen naar de wetmatigheden in de samenleving om eventueel veranderingen aan te brengen waardoor het sociale leven zou kunnen verbeteren. Lester F. Ward (1841-1913) en W.F. Sumner (1840-1910) formuleerden deze verwachtingen reeds op het einde van vorige eeuw (Benne, Bennis, Chin, 1971). Maar wellicht heeft geen enkel het op een meer overtuigende wijze gedaan als Karl Mannheim (1893-1947) in zijn werk Man and Society in an Age of Reconstruction (1971), dat oorspronkelijk in 1935 in het Duits werd gepubliceerd. Geboren in Hongarije was Mannheim voor enkele jaren als hoogleraar verbonden geweest aan de Universiteit van Frankfurt, tot hij in 1933 door het nazistisch regime gedwongen werd af te treden. De opkomst van dit dictatoriale regime deed hem de zwakte inzien van de liberale democratie van de Weimar-republiek, die het fascisme niet kon afremmen. Vanuit die ervaring pleit hij voor planning in de maatschappij waardoor de vrijheid van de staatsburgers zou moeten worden hersteld.

Planning wordt door Mannheim (1971: 193) gezien als de reconstructie van een historisch ontwikkelde maatschappij, naar een eenheid die meer en meer perfect wordt geordend door de mensen vanuit bepaalde centrale posities. Anders uitgedrukt, wordt planning gedefinieerd als bewust voorzien van het menselijke gedrag zodat het

sociale proces niet simpel het gevolg is van conflict of competitie.

Om dit mogelijk te maken bepleit Mannheim een onderzoek van de sociale technieken die in de samenleving gebruikt worden om de sociale organisatie vorm te geven. Hiervoor moet men niet enkel beroep doen op sociologische kennis, maar ook op de psychologie, de economie, het recht, de politieke wetenschap, de geschiedenis en dergelijke. De bedoeling van dit onderzoek is te weten hoe de technieken van sociale controle functioneren. Men moet ook zoeken naar de menselijke potentialiteiten, waarmee de maatschappij gepland kan worden.

Mannheim geeft een analyse van directe methodes van beïnvloeding (b.v. gewoontevorming, definitie van de situatie, geweld), maar nog meer gaat zijn aandacht uit naar de indirecte methodes (o.a. de wijze van beïnvloeding in de massa, gemeenschappen, verenigingen, de werking van veldstructuren, competitie, arbeidsverdeling enz.). Hij verdedigt daarin de these dat naar de toekomst toe directe controlemethodes moeten vervangen worden door indirecte methodes. De bureaucratische structuur van de samenleving moet daarom niet worden afgewezen, maar op een dergelijke wijze worden gebruikt dat er meer rechtvaardigheid in de samenleving komt.

Om die rechtvaardige samenleving te realiseren wil Mannheim beroep doen op een elite: dat zijn mensen die omwille van hun vorming en hun positie meer los kunnen komen van de ideologische vooringenomenheid en hun binding met een bepaalde sociale klasse. Zij zouden afstand kunnen doen van hun belangen en meer aandacht geven aan het algemeen welzijn. In deze 'freischwebende Intelligenz' zouden in feite de ideale beleidvoerders worden gevonden, of in hedendaagse termen de veranderingsdeskundigen. Zij zouden moeten plannen, maar tevens de vrijheid van de burgers waarborgen (dat wil zeggen hen brengen tot een substantiële rationaliteit en moraliteit).

Volgens Mannheim groeit er een nieuwe vrijheidsopvatting: men wil namelijk het verlangen bij de mensen scheppen om zoveel mogelijk invloed op de sociale omgeving uit te oefenen. Men kan immers met behulp van sociale technieken meer en meer invloed uitoefenen op de samenleving. Men loopt op dit ogenblik echter het gevaar de slaaf te worden van de samenleving. Dit kan enkel maar worden voorkomen door de ganse samenleving te ordenen "to secure the collective

freedom of the group in accordance with a democratically recognized plan". Men aanvaardt deze ordening meer dan vroeger omdat men ze zelf gekozen heeft.

In de periode van "planning" kiest men bewust voor een democratische organisatie en verwerpt men de ongeplande kapitalistische samenleving. Liberalisme is een irreële vrijheid. Echte vrijheid kan slechts verzekerd worden door planning. "It cannot consist in restricting the powers of the planner, but in a conception of planning which guarantees the existence of essential forms of freedom through the plan itself". Deze vrijheid moet in een allesomvattend plan worden ingebouwd door planners die democratisch gecontroleerd worden.

Vrijheid op het niveau van de planning betekent nochtans niet dat men alle andere vormen vernietigt. De vrijheid om zich aan te passen (invention) en de zelfbepaling van eigen doel door kleine groepen (scholen, hospitalen in Engeland) moet gewaarborgd blijven. Daarnaast moet men zoeken om een democratische, parlementaire controle in een geplande samenleving in te voeren. Dit is geen gemakkelijke taak, maar hierin ligt juist de vrijheid. De samenleving plannen is een andere soort vrijheid dan deze in de vroegere perioden (Mannheim, 1971: 367-381).

Ook al bepleit Mannheim de participatie van de burgers in de besluitvorming, toch kan men zijn model eerder een technocratisch model noemen (A. Gouldner): technici maken de plannen op en beoordelen wat goed is voor de bevolking. Stilaan groeit nochtans de idee dat planning niet enkel de zaak is van de deskundige, maar ook van degene die er het voorwerp van is. De groeiende democratiseringstrend in de maatschappij zorgt hiervoor. Meer en meer wordt er gepleit voor een klinische aanpak van de planning, dat wil zeggen dat planner en zij die worden gepland samen de besluiten nemen over wat veranderd zal worden.

Na de tweede wereldoorlog werd aan de planmatige sociale verandering een belangrijke impuls gegeven door het werk van Kurt Lewin (Chin en Benne, 1979). Onder zijn impuls wilde men sociale wetenschappen bruikbaar maken voor het beleid. In 1947 werden onder

zijn impuls de National Training Laboratories opgericht. Hierin werd hij bijgestaan door Ronald Lippitt, Leland Bradford en Kenneth Benne. Vooraleer de eerste trainingen konden beginnen stierf Lewin. Dit initiatief was nochtans een mijlpaal in de ontwikkeling van planmatige sociale verandering. Zijn medewerkers hebben immers zijn werk verder gezet, vooral geïnspireerd door Lewin, maar ook door de ideeën van John Dewey en Karl Mannheim. Het is in deze context dat de eerste systematische theorie wordt geformuleerd over veranderingsdeskundige, cliëntensysteem, 'resistance forces', 'phases of change' enzovoort (Lippitt e.a., 1958; Chin en Benne, 1979).

In Engeland groeide op het zelfde ogenblik (1948 en later) een gelijkaardige beweging. Zij kwam tot stand onder invloed van het Tavistock Institute. Elliott Jaques (1952) trachtte met behulp van therapeutische technieken de bedrijfsorganisatie van Glacier Metal, een metaalverwerkend bedrijf, te veranderen.

Sedertdien is er een snelle ontwikkeling gekomen in het wetenschappelijk onderzoek over planmatige sociale verandering. Duizenden projecten van planmatige sociale verandering werden opgezet en beschreven in wetenschappelijke rapporten. Zij vormden de basis voor een nieuwe aanpak van planmatige sociale verandering, zodat er op dit ogenblik vele varianten van bestaan die met elkaar concurreren. Hierover later meer.

In Nederland was de ontwikkeling enigszins verschillend. L. Vandemeulebroecke (1981) wijst op een ontwikkeling binnen de pedagogiek die van 1900 tot 1940 plaats bood aan sociale pedagogiek, gezien als de studie van 'de sociale opvoeding van het individu als lid van een gemeenschap'. Na 1945 veranderde het voorwerp van sociale pedagogiek in 'de sociale opvoeding van individu, groep en samenleving, gericht op het verbeteren van het sociaal gedrag van individuen én groepen'. Uit deze traditie groeide wat T.T. Ten Have (1973) is gaan ontwikkelen tot sociale agologie, d.i. de wetenschap van de sociale agogie (dat is het overdragen en scheppen van sociale cultuur). Deze agologie zou beroep doen op de inzichten van de 'plan-

ned-change analysten'. Nochtans reageerde de agologie tegen een aantal gebreken van deze oorspronkelijk Amerikaanse benadering. Deze reactie was voornamelijk gericht tegen het beperken van de verandering tot een verandering binnen een bepaalde maatschappij-structuur, tegen het gebrek aan aandacht voor machtsrelaties en tegen het hanteren van democratisch overleg als middel en niet als doel. Intussen is er echter ook op dit vlak verandering gekomen in de Amerikaanse literatuur.

In Vlaanderen is de aandacht voor planmatige sociale verandering later tot ontwikkeling gekomen. Vanaf 1966 bestaat de afdeling Sociale Pedagogiek aan de K.U.Leuven. Gezien zij tot het departement Pedagogische Wetenschappen behoort was en is de aandacht er sterk op volwassenen- en jeugdvorming gericht. Agologie wordt door deze afdeling gezien als een wetenschap die de emancipatie moet bevorderen; het is dus een wetenschap die het beleid wil steunen en dit vooral met de bedoeling de meest zwakken en benadeelden te helpen. Daarnaast is het echter ook zo dat vernieuwingsprojecten eveneens door andere organisaties in andere levenssferen van de Vlaamse samenleving gerealiseerd werden; denken we bij voorbeeld aan de invoering van het V.S.O. (1970) (Verhoeven, 1982) en V.L.O. (1973) (Van Den Berg en Vandenberghe, 1984), of de realisatie van integrerende verpleegkunde in verschillende hospitalen. Planmatige sociale verandering wordt dus ook meer en meer in Vlaanderen toegepast en is tevens voorwerp van wetenschappelijk onderzoek.

Tot zover een beknopt historisch overzicht van de planmatige sociale verandering. Aangezien het eigenlijke voorwerp van dit boek de sociologische analyse van planmatige sociale verandering is, kan dit overzicht volstaan. Doorheen de andere hoofdstukken zal er trouwens voortdurend gebruik worden gemaakt van onderzoek, zodat dit beperkt beeld wel enige uitbreiding zal krijgen. Problematisch is echter dat het onderzoek over planmatige sociale verandering ook zijn gebreken heeft. Reeds in 1970 waarschuwen P.A. Clark en J.R. Ford voor bepaalde tekortkomingen. Op de eerste plaats stellen zij vast dat men zeer weinig rapporten vindt over mislukkin-

gen van processen van planmatige sociale verandering, zodat men moeilijk de indruk kan vermijden dat alle processen succesvol verlopen. Zij stelden ten tweede vast dat er weinig aandacht aan de antecedenten van de planmatige sociale verandering wordt gegeven, terwijl dit van zeer groot belang is. Op de derde plaats valt het de onderzoekers op dat er zeer weinig over conflicten tussen de veranderingsdeskundige en het cliëntensysteem wordt gesproken, omdat dit niet tot de formele, structurele uittekening van de veranderingsdeskundige behoort. Ten vierde realiseerden zij zich dat men zeer weinig wist over het analytisch kader dat de veranderingsdeskundige gebruikte om zijn diagnose te stellen. Een dergelijk uitgangspunt kan zeer veel invloed hebben op de uiteindelijke resultaten van planmatige sociale verandering. Men stelt o.a. vast dat de veranderingsdeskundige zeer veel aandacht heeft voor de "in-plant variables", maar daarentegen zeer weinig voor het gezin en de gemeenschap. Het is moeilijk om op de huidige dag dit oordeel op zijn waarde te schatten. Het moet nochtans gezegd worden dat deze punten nog steeds een rol kunnen spelen.

§ 3. Sociale problemen en waardenvrijheid

Zoals uit voorgaande paragraaf blijkt is planmatige sociale verandering het produkt van het geloof in de bijdrage die de sociale wetenschappen kunnen leveren bij de oplossing van sociale problemen. In deze context is het dan ook belangrijk te weten wat een sociaal probleem is.

Er moet nochtans gewaarschuwd worden voor de directe band die hier wordt gelegd tussen sociaal probleem en planmatige sociale verandering. Het is immers zeer goed mogelijk dat een bepaalde veranderingsdeskundige gewoon een nieuwe landbouwtechniek wil overbrengen, wat op zich nog geen sociaal probleem is. Het invoeringsproces kan echter wel een sociaal probleem worden of doen ontstaan.

Het is anderzijds duidelijk dat aan de basis van elk proces van planmatige sociale verandering een probleemstelling ten grondslag ligt die kan afkomstig zijn van het cliëntensysteem, zoals in het 'problem-solving' model (nood van de cliënten), of van de veranderingsdeskundige, zoals in het 'Research-Development-and-Diffusion'-model (onderzoek door specialist), of van cliëntensysteem en veranderingsdeskundige samen (Havelock en Havelock, 1973: 8, 12). Hierin ligt een verwijzing naar de moeilijkheid om een sociaal probleem te bepalen, namelijk: wordt een sociaal probleem bepaald door hen die het als een probleem beleven of door buitenstaanders?

De omschrijving van een sociaal probleem is afhankelijk van de sociologische theorie van waaruit het sociaal probleem benaderd wordt. Sommige sociologen zien het louter als het resultaat van een definitie gegeven door de betrokkenen (b.v. in het symbolisch interactionisme), anderen maken een sociaal probleem afhankelijk van ongelijke machtsrelaties waarvan de betrokkenen zelfs niet steeds bewust moeten zijn (b.v. in het marxisme). Vanuit deze verschillende opstellingen kan men zoeken naar een adequate formulering van sociale problemen.

De formulering die Howard S. Becker (1966: 1-11) hiervan geeft, voldoet aan deze eisen. Hij gebruikt de definitie van Richard C. Fuller en Richard R. Myers (1941), die stellen dat een sociaal probleem een conditie is die door een opmerkelijk aantal personen als een afwijking van een bepaalde sociale norm wordt gezien waaraan zij erg houden. Aan dit sociaal probleem zien beide auteurs dus een objectief en een subjectief facet. Objectief gezien moet het sociaal probleem kunnen vastgesteld en gecontroleerd worden door getrainde waarnemers. Dit is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde. Er moet immers bij een aantal personen de subjectieve overtuiging leven dat de afwijking van een bepaalde norm een bedreiging betekent voor de samenleving.

Indien men enkel het objectieve standpunt zou hanteren zou er slechts een problematiek mogelijk zijn vanuit de opvatting dat de samenleving moet blijven bestaan zoals zij vroeger bestond. Men zou immers enkel maar de bestaande samenleving kunnen hanteren als

maatstaf om een afwijking vast te stellen. De socioloog is tegen deze moeilijkheid enigszins gewapend aangezien hij beschikt over een groot arsenaal van technieken om de samenleving inzichtelijk te maken en hij op een ruim geheel van theorieën kan beroep doen (waardoor zijn aandacht op moeilijk waarneembare facetten wordt getrokken).

Bekijken we in dit verband het probleem van de kansenongelijkheid in het onderwijs. Gezien de doelstellingen van het onderwijs zou men kunnen stellen dat elk kind overeenkomstig zijn bekwaamheden het onderwijs moet kunnen volgen dat het best voor hem of haar geschikt is. Men kan de vraag stellen of dit in feite het geval is. Uit de volgende tabel die een inzicht geeft in de studiekeuze van Vlaamse leerlingen na het basisonderwijs, verzameld in 1969-70, blijkt dat dit doel niet bereikt wordt.

Gezien vanuit bovenstaand criterium is er dus een afwijking van het ideaal en kan men spreken van een sociaal probleem. Door bepaalde groepen wordt deze keuzeverdeling als een sociaal probleem ervaren. Ook objectief kan dit gezien worden als een probleem: gespecialiseerde onderzoekers hebben immers deze cijfers verzameld en dezelfde trend is door vele andere onderzoekers vastgesteld. De objectieve beschrijving van dit keuzepatroon volstaat nochtans niet om een sociaal probleem te verduidelijken: de gegeven vaststelling zou op die wijze immers kunnen gezien worden als de normale situatie van de maatschappij.

Objectieve en subjectieve benadering moeten dus samengaan om een adequate beschrijving te krijgen van een sociaal probleem. Dit wordt nog duidelijker als men een andere maatstaf voor kansenongelijkheid hanteert. In het begin van deze eeuw en soms vandaag nog wordt het standpunt verdedigd dat elke sociale klasse haar eigensoortig onderwijs moet krijgen (Verhoeven, 1984). Ook op basis van dit criterium kan men de doorstroming naar het secundair onderwijs een sociaal probleem noemen, maar dit dan op totaal andere gronden. Dergelijke sociale problemen kunnen planmatige sociale verandering bewerken. De invoering van het V.S.O. is mede bepaald geweest door de vaststelling van onrechtvaardige doorstromingspatronen in het onderwijs. Merk echter op dat dit zeker niet de enige reden

Tabel 6. Verschillen in studiekeuze na het zesde studiejaar L.O., volgens de sociale herkomst van de leerlingen, bij gelijkwaardig schoolprestatieniveau (C.S.P.O.) (1969-70) (Verbrugghe, Du Laing, 1977: 501).

Keuze van de studierichting	Beroepscategorieën					niet gekend geen antwoord	%	Totaal Abs. aantal
	1 (hoog)	2	3	4	5 (laag)			
Zwak presterende leerlingen								
Humaniora	60.0	40.6	18.5	17.1	6.5	13.4	14.2	133
Techn. Onderwijs	20.0	45.9	67.0	71.9	80.3	66.1	72.2	677
Andere	20.0	13.5	14.5	11.0	13.2	20.5	13.6	128
Totaal %	100	100	100	100	100	100	100	938
Middelmatig-zwak presterende leerlingen								
Humaniora	76.6	64.7	58.5	50.8	33.2	44.6	47.9	498
Techn. Onderwijs	12.8	23.1	35.3	43.0	60.9	51.1	45.6	474
Andere	10.6	12.2	5.2	6.2	5.9	4.3	6.5	68
Totaal %	100	100	100	100	100	100	100	1.040
Middelmatig-sterk presterende leerlingen								
Humaniora	91.0	82.4	75.8	76.0	61.2	80.0	74.0	761
Techn. Onderwijs	3.9	13.2	19.4	19.1	34.4	18.5	21.6	222
Andere	5.1	4.4	4.8	4.9	4.3	1.5	4.4	46
Totaal %	100	100	100	100	100	100	100	1.029
Sterk presterende leerlingen								
Humaniora	91.4	99.2	93.2	88.8	82.2	82.4	89.4	937
Techn. Onderwijs	0.7	0.0	4.4	7.1	13.6	8.8	6.4	67
Andere	7.9	0.8	2.4	4.1	4.2	8.8	4.2	44
Totaal %	100	100	100	100	100	100	100	1.048

was, noch dat het cliëntensysteem of de veranderingsdeskundige de eersten zijn geweest om dit sociaal probleem te onderkennen. De geschiedenis van de invoering van het V.S.O. wijst op het omgekeerde.

Op basis van het subjectieve en objectieve facet van het sociale probleem wijst Jerome G. Manis (1976) op enkele specifieke typering van sociale problemen:

- Waargenomen sociale problemen; dit wil zeggen dat er door groepen of individuen een geheel van voorwaarden worden waargenomen die staan tegenover hun groeps- of persoonlijke waarden. Deze waarneming kan even goed komen van de meerderheid als van een sociale minderheid. Het betekent daarenboven dat er een probleem bestaat als iemand iets als een probleem ziet.
- Benoemde sociale problemen; hier worden bepaalde toestanden door experts (juristen, urbanisten, sociologen of andere deskundigen) gezien als schadelijk voor de maatschappij. Men spreekt van niet-erkende sociale problemen wanneer bepaalde omstandigheden door experts als schadelijk worden gezien, terwijl dit niet door de andere leden van de maatschappij wordt geaccepteerd.
- Aantoonbare sociale problemen zijn toestanden die als schadelijk voor de menselijke samenleving worden gezien en dit op basis van redelijke bewijzen.
- Hypothetische sociale problemen; hier worden op basis van redelijke interpretaties en theorieën bepaalde toestanden gezien als schadelijk voor de maatschappij.
- Schijnbare sociale problemen zijn waargenomen sociale problemen die door de groepsleden niet als tegengesteld worden ervaren aan de persoonlijke en de groepswaarden of die niet schadelijk zijn voor de maatschappij. Het gaat hier om een bepaald volksgeloof en vooroordelen.

Wil een socioloog zijn taak naar behoren vervullen dan heeft hij, volgens H.S. Becker (1966: 23-28), een viertal taken uit te voeren. Op de eerste plaats kan men door sociaal onderzoek de verschillende definities van de problemen uitzoeken. Het is immers zo dat een

probleem ontstaat door de definitie van een situatie als probleem. In dit definiëringsproces is meestal meer dan één partij betrokken. De actors definiëren een probleem gemakkelijk op een zeer verschillende wijze, zodat de discussie verward verloopt. De socioloog kan deze definities isoleren en omschrijven zodat de verschillende standpunten duidelijk worden en er een betrouwbare discussie kan verlopen.

In verband met het probleem van schoolse kansenongelijkheid moet men onderzoeken hoe ouders, leerkrachten, schooldirecties, leerlingen, politieke partijen dit probleem beschrijven. Men moet ook onderzoeken hoe experts het probleem omschrijven.

Een tweede taak van het sociaal onderzoek ligt in het verduidelijken van de verschillende opvattingen en de controle van deze opvattingen aan de feiten. Het is immers eigen aan de partijen die een probleem definiëren dat zij opvattingen verkondigen die zelden door onderzoek getoetst zijn, en dikwijls groeit hieruit een opvatting over een beleid. Meermaals cultiveert men een bepaalde opvatting over problemen zonder beroep te doen op wetenschappelijk onderzoek.

Een derde bijdrage van het sociaal onderzoek tot de oplossing van sociale problemen ligt in het opsporen van cruciale punten van ingrepen in de structuren en processen die het probleem helpen in stand houden. Indien de socioloog wil helpen ingrijpen moet hij op de eerste plaats voor zichzelf duidelijk gesteld hebben wat het probleem is. Hij moet m.a.w. goed weten welk zijn doel is indien hij tot de oplossing van het probleem wil bijdragen. Voor de sociologen die bij voorbeeld de mening zijn toegedaan dat intelligentie grotendeels een zaak is van erfelijkheid zal het beleid voor schoolse kansenongelijkheid anders worden geconcipeerd dan wel voor sociologen die het milieu-model zijn toegedaan. Beide probleemdefinities zullen ook wellicht hun impact hebben op de kansen voor een meer comprehensief onderwijs.

In laatste instantie kan de socioloog bij het behandelen van problemen de samenleving helpen door alternatieve morele gezichtspunten te formuleren, van waaruit het probleem kan beoordeeld worden. Een probleem wordt immers een probleem door de definitie door actors,

vanuit bepaalde waarde-oordelen. Wat vanuit religieuze opvattingen een probleem kan zijn is er geen vanuit zuiver technisch of economisch standpunt. Doorheen de geschiedenis van het onderwijs ziet men duidelijk andere morele overwegingen de schoolse kansenongelijkheid beheersen. In het begin van deze eeuw heerste er een conservatieve opvatting en was kansenongelijkheid in het onderwijs geen sociaal probleem. Op dit ogenblik, nu de meerderheid een egalitaire opvatting is toegedaan, is kansenongelijkheid wel een sociaal probleem. Het V.S.O. is een antwoord hierop.

Uit deze analyse van de taak van de sociologie bij de studie van sociale problemen blijkt duidelijk dat sociologie zich niet enkel bezig houdt met wat is, maar ook met wat moet zijn. Om een situatie een sociaal probleem te noemen, vergelijkt de socioloog immers met een bepaald ideaal dat best zou verwezenlijkt worden. Daarmee zet men zeker geen stap die door Max Weber niet aanvaard zou worden. Al verdedigde Weber (1904) de opvatting dat uit wat is, niet kan afgeleid worden wat moet zijn, toch meende hij dat sociologie zich kan inlaten met de studie van de waarden.

Sociologen kunnen zich op de eerste plaats afvragen of de middelen waarover men beschikt voldoende zijn om de doelen te bereiken die bepaalde beleidvoerders vooropstellen. Ten tweede kan een socioloog ook nagaan of een bepaald beleid naast de bedoelde gevolgen nog andere resultaten heeft. Ten derde kan men sociologisch aantonen dat elk handelen een uiting is van een bepaalde waarde die de actor voorstaat, maar eveneens een veruitwendiging van de waarden die verworpen worden. Sociologisch onderzoek kan, ten vierde, ook verduidelijken welke betekenis er wordt gegeven aan de dingen en ideeën die in een bepaald gedragspatroon worden nagestreefd. Tenslotte kan men ook nagaan of de doelen van een handeling niet met elkaar in tegenspraak zijn. Daarmee raakt Weber de mogelijkheid aan om waarden objectief te bestuderen. Het blijft nochtans zijn overtuiging dat men hieruit wel kan leren wat iemand kan of wil doen, maar nooit wat iemand moet doen. Dit is het domein van de ethiek, de godsdienstige waarden, de politieke wil. Wetenschappelijk onderzoek kan wel leren of een bepaalde opvatting of gedrag strijdig is met een bepaald ideaal, maar kan dit niet los van wat er leeft aan

opvattingen in de maatschappij. Weber verdedigde daarom een objectieve wetenschapsbeoefening, dat wil zeggen dat men de waarheid moet zoeken zonder zich te laten beperken door eigen verlangens, wensen, vooringenomenheden en dergelijke. Daarvoor bouwde Weber ook een bijzondere methode uit. Men moet zich echter de vraag stellen of sociologisch onderzoek dan werkelijk waarde-vrij kan gebeuren.

De ontwikkeling van de kennissociologie (K. Mannheim), de wetenschaps-sociologie, de wetenschapsfilosofie (T.S. Kuhn, P. Feyerabend), en de sociologie van de sociologie (o.a. R.W. Friedrichs) heeft de laatste decennia meer en meer argumenten aangebracht om aan te tonen dat wetenschappelijk onderzoek een produkt is van de maatschappelijke waarderings. Waarom en hoe bepaalde fenomenen worden onderzocht is afhankelijk van gezagsverhoudingen en waardenpatronen in de maatschappij in het algemeen en in de wetenschappelijke wereld in het bijzonder. We lichten dit even toe met enkele voorbeelden.

In de sociologie werkt men met verschillende theorieën die met elkaar op tal van punten verschillen. Elke theorie neemt bepaalde variabelen op en verwaarloost sommige die in een andere theorie niet aanwezig zijn, afgewezen worden ofwel secundair worden geacht. Deze theorieën leiden het onderzoek zodat niet steeds hetzelfde wordt onderzocht, ook al wordt dezelfde term gebruikt. Daarenboven is het zo dat men ook niet steeds dezelfde methode volgt. De optie voor deze theorieën is niet steeds resultaat van systematische reflecties, maar wel van waarde-oordelen. Een onderzoeker kiest voor een bepaalde theorie omdat er fenomenen in vermeld worden die hij erg op prijs stelt. Het resultaat van dergelijk onderzoek is een beschrijving en eventueel een verklaring van feiten vanuit een geheel van factoren dat gedeeltelijk op basis van waarde-oordelen is gekozen en niet uitsluitend met behulp van wetenschappelijk denken.

Spijts deze gebreken zou het nochtans niet juist zijn sociologie te herleiden tot ideologie, namelijk als het tegengestelde van wetenschap. Sociologisch onderzoek is immers niet eenvoudigweg een

legitimatie van de bestaande orde. De controleerbaarheid van de resultaten en de systematiek van het onderzoek zijn een garantie voor het wetenschappelijk karakter van het onderzoek. Dit neemt echter niet weg dat de resultaten van sociologisch onderzoek niet zouden kunnen gebruikt worden ter verdediging van de gevestigde orde of als grondslag voor veranderingen in de maatschappij. Dit zijn twee andere ideologie-opvattingen die Glazer (1968) onderscheidt. Sociologisch onderzoek kan dus wel ideologisch gebruikt worden. Sociologische analyse kan bij voorbeeld de maatschappij als een perfect werkende instelling beschrijven en de illusie wekken dat er geen verandering is en dat er ook geen nodig is. Maar de sociologie kan eveneens structuren en processen verklaren en beschrijven die niet gezien worden door de leden van de samenleving, of niet zo graag gezien worden: de ondemocratische werking van het staatsbestel, de eigenaardige motieven van beleidvoerders, de eigenlijke betekenis van de arbeidsorganisatie. Langs die weg gaan sociologen de façade van de samenleving niet schoner maken, maar haar wel ondergraven en zo verandering bewerken. Indien aan resultaten van sociologisch onderzoek een absoluut karakter wordt toegekend en men niet voldoende rekening houdt met de beperktheid en de tijdelijkheid van de onderzoeksresultaten, kan wetenschap gemakkelijk de betekenis van een ideologie krijgen, d.i. een legitimatie die onaanvechtbaar is.

Een tweede factor die bewerkt dat sociologisch onderzoek niet waarde-vrij is, moet gezocht worden in de sociale positie van de onderzoeker. Hij maakt deel uit van een onderzoekseenheid, een gezin, een kerk, neemt deel aan verkiezingen, enz. Met andere woorden, op tal van ogenblikken drukt hij waarden uit in zijn handelen. Spijts alle voorzorgen kunnen deze waarden interfereren met zijn beroepsarbeid. Bepaalde problemen en variabelen wil hij niet onderzoeken en andere zal hij overbeklemtone. Onbewust bouwt een onderzoeker dikwijls een soort autocensuur in.

Een derde voorbeeld van de betekenis van waarde-oordelen voor de ontwikkeling van wetenschap is te vinden in de toegankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek. Niet alle onderzoek wordt immers open-

baar gemaakt. Verder bouwen op basis van vorig onderzoek gebeurt dan op een partiële informatie; men heeft immers maar bekend gemaakt wat men wilde tonen. Een waarde-oordeel en niet de empirie bepaalt zo de ontwikkeling van kennis. Dit komt duidelijk tot uiting op het domein van kennis die als gevaarlijk voor de samenleving wordt gezien. Op basis van dit waarde-oordeel ontstaat er een selectie in de spreiding van de kennis.

Het is dus wel voldoende duidelijk dat onderzoek niet enkel gebeurt vanuit een zoeken naar wat is, maar dat ook wat 'moet zijn' een invloed heeft op de ontwikkeling van de wetenschap. Betekent dit nu dat men als een onkritische aanhanger van een ideologie aan wetenschap moet doen? Dit is niet mijn opvatting. Wetenschappelijk onderzoek moet echter vertrekken vanuit het bewustzijn dat waarde-oordelen ons kunnen bepalen. Dit betekent dat men wetenschappelijke kennis steeds opnieuw durft bevragen (falsificatie). Men moet daarom een sociaal fenomeen niet bekijken vanuit één bepaalde theorie, maar men moet ook andere theorieën op hun bruikbaarheid onderzoeken (theorieënpluralisme). De studie van het sociaal handelen (dat komt van zingevers) moet gebeuren vanuit het standpunt van de participanten aan het sociale handelen, zowel vanuit dat van roldragers als vanuit dat van groeperingen. Enkel door de standpunten te verplaatsen van het persoonlijke naar het collectieve vlak en omgekeerd kunnen eenzijdige gezichtspunten worden afgebroken. Aangezien onderzoek beperkt is in middelen en tijd zullen weliswaar al die standpunten niet kunnen bekeken worden; er zal vanuit een voorwetenschappelijke reflectie of vanuit een theorie een bepaalde selectie gebeuren. Omwille van de objectiviteit zal het nodig zijn om deze beperkingen goed aan te geven. Wetenschappelijke objectiviteit vereist daarenboven dat men vanuit het duidelijk bepaald standpunt alle feiten onderzoekt, ook al bedreigen zij een hypothese die men graag bevestigd zou zien.

Men mag echter uit het voorgaande niet concluderen dat onderzoek zou moeten loskomen van gelijk welke waarde. De vraag blijft of gelijk welk onderzoek ethisch aanvaardbaar is. Wetenschappelijk onderzoek dat in strijd is met de menselijke waardigheid en met de

sociale rechtvaardigheid zou niet mogen gebeuren. Het probleem is echter dat deze begrippen in de praktijk zeer verschillend geïnterpreteerd worden.

Sociologie dient zich dus bezig te houden met feitelijk sociaal handelen. Daaruit mag men echter niet concluderen dat men geen oog heeft voor het creatieve in de samenleving. Gedrag patronen en denkbeelden die afwijken van het algemene patroon vormen immers een prefiguratie van hoe de samenleving zich zou kunnen ontwikkelen. Aandacht hebben voor deze fenomenen weerkoudt ervan het overheersende structuurpatroon te zien als het eindpunt van de ontwikkeling van de maatschappij. De samenleving is dus geen gesloten systeem dat helemaal voorspelbaar is, maar een eenheid die vol potentialiteiten zit. De analyse van deze alternatieve maatschappijmodellen door sociologen kan op die wijze het beleid (en dus planmatige sociale verandering) helpen. Sociologie kan langs deze weg de realisatie van planmatige sociale verandering mee helpen richten.

5 4. Modellen van planmatige sociale verandering

Het eenvoudige model van planmatige sociale verandering dat in de eerste paragraaf werd gegeven, komt in werkelijkheid in vele vormen voor. Vele gedragswetenschappers hebben op basis van wetenschappelijk onderzoek, maar ook van dagelijkse kennis heel wat modellen geconstrueerd die op een of andere wijze werden nagevolgd. Het is onmogelijk om al deze modellen te schetsen. Wij geven enkel de indeling van Zaltman, Florio en Sikorski (1977: 51-73) en Havelock en Havelock (1973), het model van de Afdeling van Sociale Pedagogiek van de K.U.Leuven en de opstelling van Paolo Freire.

1. De indeling van Zaltman, Florio en Sikorski

a. Interne en externe veranderingsmodellen

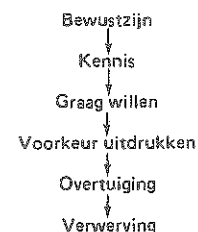
Het onderscheid tussen deze modellen wordt gemaakt op basis van de ontstaansbron van de planmatige sociale verandering. Ligt de oorsprong van planmatige sociale verandering bij organisaties of de personen, dan noemt men het een intern veranderingsproces. Bij deze theoretici leeft de opvatting dat veranderingen in de organisaties of de individuen invloed zullen hebben op de sociale omgeving. Externe modellen anderzijds leggen de oorsprong van de verandering in de sociale omgeving. Dit is o.m. het geval met H.M. Levin's 'Polity Model' voor onderwijsverandering. Hierin stelt hij dat onderwijsverandering maar kan gebeuren binnen de termen gesteld door de politieke structuur van de maatschappij. Planmatige sociale verandering zal dus slechts kunnen gebeuren binnen de termen toegelaten door het politieke klimaat.

b. Individu-georiënteerde modellen

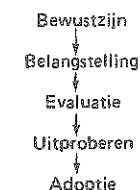
Deze modellen stellen de individuen centraal. Planmatige sociale verandering wordt gezien als het resultaat van een besluitvorming door individuen die de vernieuwing moeten aannemen. Dit heeft uiteraard wel een groepseffect, maar gaat steeds over de individuele besluitvorming. Figuur 1 geeft een overzicht van de belangrijkste stappen in deze modellen.

Al deze modellen hebben bepaalde gelijke trekken. Men vertrekt van de opvatting dat er geen planmatige sociale verandering kan starten zonder dat er een bepaalde nood bij de mensen leeft, waarvan zij zich bewust zijn. Daarnaast moeten de mensen enige informatie krijgen over de mogelijkheid om de nood te veranderen. Zij moeten ook overtuigd geraken van de haalbaarheid van de verandering en stilaan moet een positieve houding gevormd worden om deze verandering te realiseren. Deze houding betekent immers een soort legitimatie voor de vernieuwing. De volgende stap is dat men de vernieuwing even uitprobeert, om ze daarna te verwerpen of te aanvaarden.

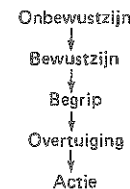
Lavidge & Steiner (1961)



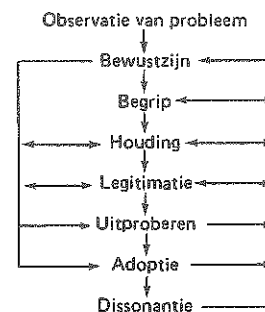
Rogers (1962)



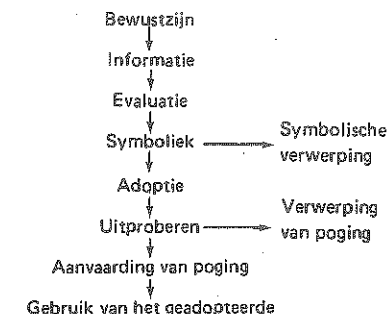
Colley (1961)



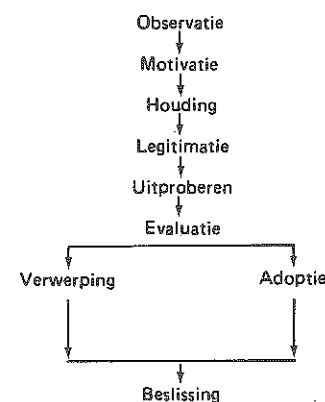
Robertson (1971)



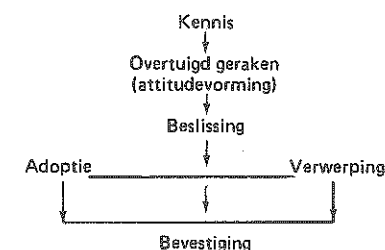
Klonglan & Coward (1970)



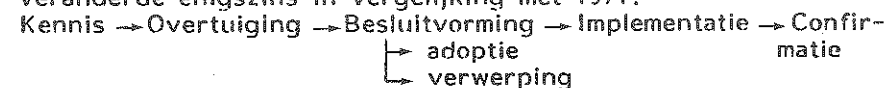
Zaltman & Brooker (1971)



Rogers & Shoemaker (1971)



1. Rogers (1983: 162-164, 347 e.v.) heeft in de meest recente uitgave van zijn werk dit individualistisch standpunt verlaten. Ook groepen en organisaties kunnen beslissingen nemen. Het model veranderde enigszins in vergelijking met 1971:



Ofschoon deze stappen theoretisch na elkaar kunnen gezet worden, moet men er zich voor hoeden dit te absoluut te stellen. In de praktijk lopen vele processen door elkaar. Daarenboven is het fout te geloven dat wanneer éénmaal een vernieuwing is ingevoerd, ze probleemloos zal gehandhaafd worden. De implementatie is niet zo vanzelfsprekend als hier voorgesteld.

c. Organisationele modellen

In deze modellen wordt planmatige sociale verandering gezien als een groepsproces en niet als het resultaat van een individueel besluitvormingsproces. Van de vijf modellen in figuur 2 wordt enkel het laatste model besproken (Zaltman, 1973: 62).

Figuur 2. Organisationele modellen

<u>Milo (1971)</u>	<u>Shepard (1967, p. 470)</u>	<u>Hage and Aiken (1970, p. 113)</u>
1. Conceptualisering	1. Produktie van een idee	1. Evaluatie
2. Voorlopige adoptie	2. Adoptie	2. Initiatie
3. Verzamelen van bronnen	3. Implementatie	3. Implementatie
4. Implementatie		4. Routinisering
5. Institutionaliserings		

<u>Wilson (1966)</u>	<u>Zaltman, Duncan & Holbek (1973)</u>
1. Conceptualisering van de verandering	I. Initiatiestadium
2. Voorstellen van de verandering	1. Kennis-bewustzijn
3. Adoptie en implementatie	2. Vorming van houdingen tegenover innovatie
	3. Besluitvorming
	II. Implementatiestadium
	1. Initiële implementatie
	2. Voortgezette implementatie

Ter vergelijking zij nog verwezen naar het model dat Rogers (1983: 363) voor organisaties voorstelt. Ook hier zijn twee grote stadia: 1) initiatie (tot adoptie) en 2) implementatie. De initiatie valt uiteen in twee substadia: 'agenda-setting' en 'matching', en de implementatie in drie stadia: 'redefining/restructuring', 'clarifying' en 'routinizing'.

Het initiatie-implementatie-model wordt in twee grote stadia ingedeeld, namelijk initiatie en implementatie. Tijdens de initiatie wordt het cliëntensysteem (organisatie) zich bewust van een bepaalde nood en vormt zich een houding t.o.v. de vernieuwing. Op basis van alle beschikbare informatie vormt zich dan een besluit over behoud of verwerping van de vernieuwing. De initiële implementatie-periode is een experimenteerperiode: men past de vernieuwing toe. Lukt het experiment dan wordt de vernieuwing doorgezet.

Ook hier is de opvolging van de stadia geen vanzelfsprekendheid; afwijkingen komen veelvuldig voor. De organisationele structuur kan dit proces sterk bepalen. Vijf factoren moeten hier worden opgemerkt. Elk heeft een verschillende invloed op het initiatie- en het implementatiestadium. Welke zijn deze factoren?

- 1) De complexiteit van de organisatie, d.i. het aantal beroepen in de organisatie, hun professionaliseringsgraad en de differentiatie van de taken. Complexiteit vergemakkelijkt de initiatie, maar bemoeilijkt de implementatie van een vernieuwing.
- 2) De formaliseringsgraad van de organisatie, dat wil zeggen de klemtoon die de organisatie legt op regels en voorschriften voor de uitvoering van een job. Sterke formalisatie maakt initiatie moeilijk, maar heeft een positief effect op de implementatie.
- 3) De centralisatie van de organisatie, d.i. de mate van concentratie van de besluitvormingsmacht in een kleine groep. Sterke centralisatie zal wellicht de initiatie van planmatige sociale verandering bemoeilijken.
- 4) De interpersoonlijke relaties in de organisatie. Zijn de leden van een organisatie sterk op elkaar betrokken dan zullen zij gemakkelijker een vernieuwing willen opnemen en verder zetten.

- 5) De bekwaamheid om met conflicten te kunnen omgaan. Is een organisatie in staat om conflicten op te lossen dan zullen initiatie en implementatie bevorderd worden.

Tabel 7. Invloed van de organisationele variabelen op het innovatieproces

		Initiatie	Implementatie
Complexiteit	Hoog	+	-
	Laag	-	+
Formalisatie	Sterk	-	+
	Zwak	+	-
Centralisatie	Sterk	-	+
	Zwak	+	-
Interpersoonlijke relaties	Sterk	+	+
	Zwak	-	-
Bekwaamheid tot conflict-beheersing	Hoog	+	+
	Laag	-	-

Op basis van deze overwegingen is het dus belangrijk een zeer goede kennis te hebben van de structuur van de organisatie waarin verandering wordt bewerkt.

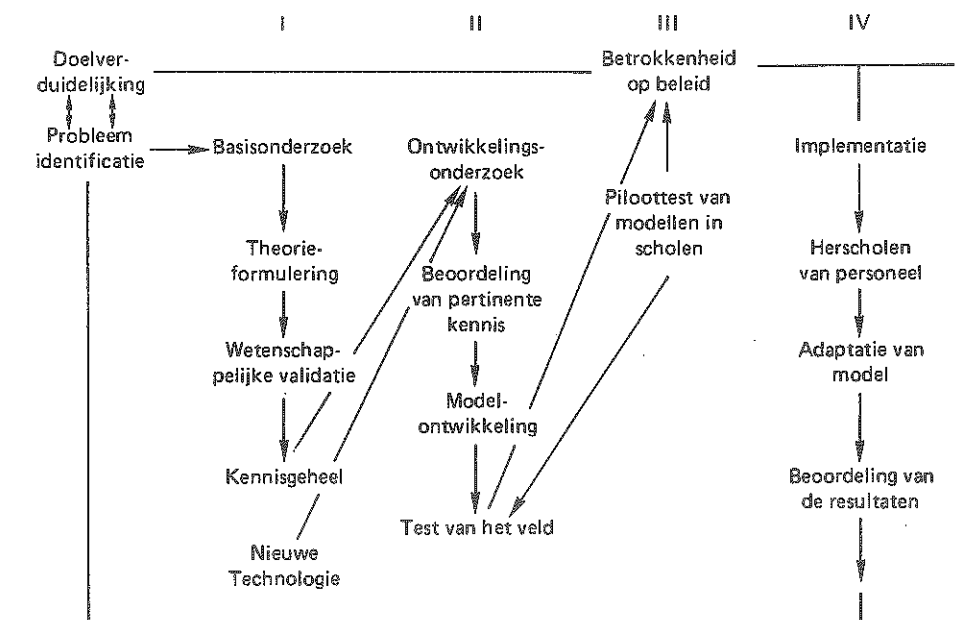
d. Autoritaire en collectieve veranderingsmodellen (Rogers, 1983: 347)

Wanneer een beslissing om te innoveren genomen wordt door een kleine groep die macht, status en technische kennis bezit dan spreekt men van een autoritair veranderingsmodel. Beslissen alle leden van de organisatie voor de verandering dan gaat het om een collectief veranderingsmodel.

e. 'Research, Development and Diffusion Models'

In dit model (van D.L. Clark en E.G. Guba) wordt bewust de klemtoon gelegd op de personen die de vernieuwing starten. Deze start sluit aan bij wetenschappelijk onderzoek waarin een bepaald probleem of oplossing wordt gesuggereerd. De invoering van geprogrammeerde instructie in de V.S.A. bij voorbeeld sluit aan bij het onderzoek van B.F. Skinner. In figuur 3 vindt men dit stadium onder I. Onder II staat het ontwikkelingsstadium. Hierin moeten oplossingen voor de problemen gesuggereerd worden en in gedetailleerde plannen worden vastgelegd. Het derde stadium (diffusie) bestaat uit de verspreiding van de nieuwe ideeën en het bewust maken van het cliëntensysteem van het nut van de vernieuwing. Het vierde (IV) stadium omvat het uitproberen van de vernieuwing, het vastleggen ervan in het cliëntensysteem en tenslotte wordt de vernieuwing geïnstitutionaliseerd.

Figuur 3. RDDA-proces (Zaltman e.a., 1977: 69 naar Stiles en Robinson, 1973: 275).

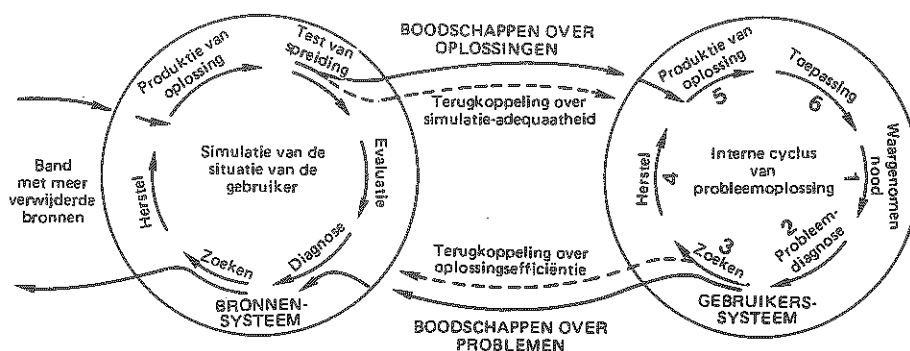


Bij het begin is dit model noch autoritair, noch participatief. Vanaf het diffusie-stadium kan het wel in een autoritaire of een democratische richting worden ontwikkeld.

f. Het verbindingsmodel (linkage process) (Havelock & Havelock, 1973: 23-37)

Uitgangspunt van dit model is dat de gebruiker van de vernieuwing een probleemoplosser is. Men zit met een probleem en wil dit oplossen volgens de stappen beschreven in figuur 4.

Figuur 4. Verbindingsmodel tussen gebruiker en bron van vernieuwing

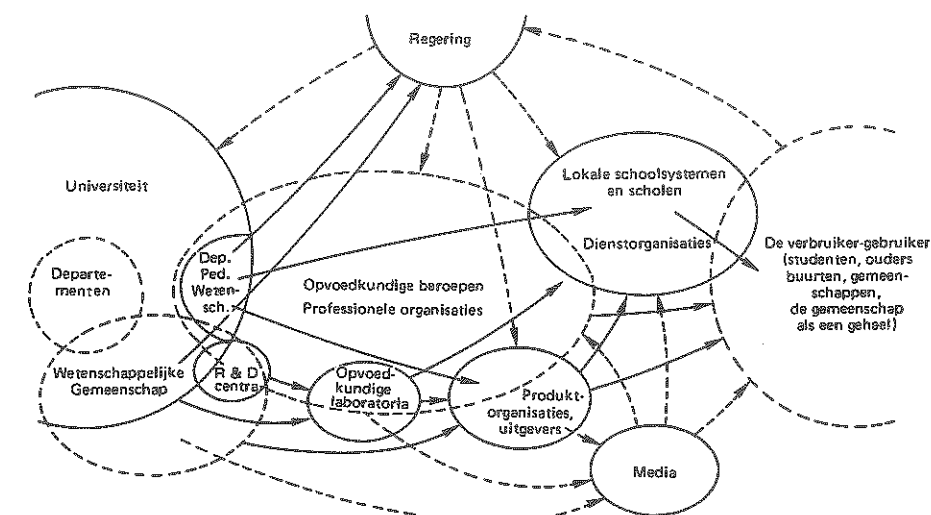


In principe gaat het cliëntensysteem dit probleem niet op zijn eentje aanpakken, maar zich laten inspireren door een veranderingsdeskundige (d.i. een uitwendige bron). Om die hulp te kunnen bieden moet er een intense relatie ontstaan tussen cliëntensysteem en veranderingsdeskundige. Dit betekent dat de veranderingsdeskundige de noden van het cliëntensysteem moet kunnen simuleren. Daarnaast moet hij de oplossingswijze die het cliëntensysteem aan het probleem geeft ook kunnen beleven. Dit veronderstelt een zeer intense band tussen cliëntensysteem en veranderingsdeskundige. Deze band moet

niet enkel tussen personen bestaan, maar ook tussen de groepen. Op die wijze ontstaat er een 'verbinding', waar wetenschappelijk onderzoek op een ideale wijze zou doorstromen naar het cliënten-systeem.

In dit model wordt gewezen op de noodzaak om alle subsystemen die deelnemen aan de planmatige sociale verandering met elkaar in interdependentie te bestuderen en te organiseren. Het model tracht alle mogelijke instanties op te nemen in de planmatige sociale verandering en is in feite een operationalisatie van het sociologisch systeemdenken op het vlak van de sociale actie. Ter illustratie wordt in figuur 5 het schema voorgesteld dat Havelock en Havelock voor veranderingen in het onderwijs geven.

Figuur 5. Een verbindingsmodel voor een planmatige sociale verandering in het onderwijssysteem



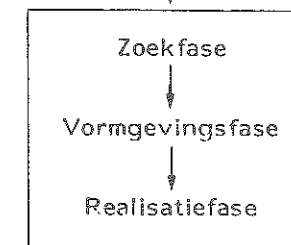
2. Het vormingsmodel van de Afdeling Sociale Pedagogiek (K.U.L.)

In tegenstelling met voorgaande modellen spreekt men niet over planmatige sociale verandering maar over 'stelselmatige en doelgerichte vorming' (Leirman, 1984), dat wil zeggen "een proces van doelgerichte beïnvloeding waarbij door begeleiders in relatie tot en zoveel mogelijk in samenwerking met deelnemers gewerkt wordt aan de omzetting van een behoefte aan kennis en/of kundigheid in een voor de betrokkenen bevredigend resultaat".

Dit vormingsproces wordt verder getypeerd als een 'open groeisysteem'. Dit betekent dat er wederzijdse beïnvloeding wordt aanvaard tussen de vorming en de omringende sociale wereld. Dit alles speelt zich echter af binnen een organisatie waarin deze vorming wordt opgezet. Maar ook al wordt hierbij een bewuste ingreep gerealiseerd, toch blijft de taak van de begeleider die van een bevorderaar van communicatie en interactie. Succes of mislukking van de vorming wordt niet gezien als resultaat van één factor. In dit model is zowel plaats voor coöperatie als conflict. Daarenboven stelt men zich anti-ideologisch op en verdedigt men niet één mens- of maatschappijopvatting. De visie die wordt verdedigd noemt men 'sociaal-humanistische emancipatie'. Dit impliceert dat deelnemers belangrijker zijn dan de begeleiders; de behoeften van de deelnemers vormen het uitgangspunt voor de actie. Symbolisch drukt men dit belang van de deelnemers uit door niet meer te spreken van cliëntensysteem, en wordt de term veranderingsdeskundige vervangen door begeleider. Als open systeem wil het model zowel ruimte geven aan individuen als aan groepen en organisaties.

De gedetailleerde uitwerking van dit model vertoont tal van gelijke kenmerken met vroeger gegeven modellen. Er wordt trouwens ook verwezen naar de belangrijke invloed van Rogers en Shoemaker op de fasenvorming. Welke fasen worden er onderscheiden?

Voorwaardescheppende
processen



= eigenlijk
vormingsproces

De zoekfase heeft betrekking op het zoeken naar de behoeften en motieven. In de vormgevingsfase wordt een werkplan opgesteld en wordt er gezocht naar een afstemming van de deelnemers op elkaar. De realisatiefase omvat de uitwerking van de programma's, evaluatie ervan en het bereiken van meer welzijn.

Deze fasen spelen zich af op drie assen (zie figuur 6). De taakdimensie heeft betrekking op de studie van de beginsituatie van de deelnemers, het uitwerken van een agogisch werkplan en de realisatie van het agogisch werk om de verandering te bewerken. In de relatiedimensie wordt de aandacht gevestigd op de interactie tussen deelnemers en begeleiders, evenals tussen beide partijen onderling. De ontwerpers zien een ontwikkeling van een machtsverhouding (erkenning) naar wederzijds vertrouwen tussen de partijen onderling (bundeling).

De groeidimensie wijst op de "kwalitatieve ontwikkeling van de bij het proces betrokkenen, d.i. in de eerste plaats de deelnemers". Het startpunt is hier de behoeftenbewustwording van de deelnemers. Het eindpunt is de zelfbepaling van de deelnemers.

Figuur 6. Open vormingsmodel van de afdeling Sociale Pedagogiek

	Zoekfase	Vormgevings- fase	Realisatie- fase
Taakproces	Diagnose	Planning	Uitwerking
Relatie- proces	Erkenning	Afstemming	Bundeling
Groeiproces	Behoeften- en situatie- bewustwording	Keuze-beslissing	Zelfbepaling

3. Het consciëntisatie-model van Paolo Freire (1970, 1974, 1975)

Dit model steekt schril af tegen alle voorgaande. Het heeft trouwens ook een totaal verschillende ontstaansgrond. Het is een produkt van een pedagoog die de problemen van analfabetisme, armoede en sociale uitbuiting in Zuid-Amerika wil aanpakken. Daarom is het taalgebruik en de methode ook totaal verschillend van de voorgaande modellen, die typische produkten zijn van een Westerse geïndustrialiseerde maatschappij. Hier wordt niet gesproken van planmatige sociale verandering, veranderingsdeskundige of cliëntensysteem en dergelijke. In plaats daarvan wordt er gesproken van een pedagogie van de verdrukten.

De centrale vraag van Freire (1970: 25) is: hoe kan de verdrukte als niet-authentisch wezen bijdragen tot de ontwikkeling van een pedagogie voor hun bevrijding? Eenvoudig is deze taak niet. De verdrukten in de samenleving zijn immers de gevangenen van de verdrukken. Verdrukking betekent dat de verdrukken geweld gebruiken zodat de andere mensen (verdrukten) worden verhinderd meer mens te worden. Het feit dat verdrukken van generatie op

generatie geweld kunnen gebruiken, geeft hen een bewustzijn van bezit van de wereld en de mensen. Verdrukken zijn er zich niet van bewust dat hun drang om meer te bezitten een dreiging is voor de humanisering van de verdrukten.

Zeër scherp beschrijft Freire (1975: 57 e.v.) de wereld van de verdrukten in Zuid-Amerika. Het is een gesloten wereld met een rigide hiërarchische structuur. De economie wordt door buitenlandse machten gecontroleerd. Het onderwijssysteem is zeer selectief en laat veel ruimte voor analfabetisme. Ziekten, kindersterfte, misdaad en dergelijke zijn legio. In deze landen komen de verdrukten niet tot een echt bewustzijn, zodat men deze wereld 'de wereld van de stilte' kan noemen. Het is slechts een echo van de wereld van de verdrukken.

De wereld van de verdrukten zou tot bewustzijn moeten gebracht worden door een proces dat Freire 'conscientisatie' noemt, dat wil zeggen 'een proces waarin mensen, niet als zuiver ontvangers, maar wel als kennende subjecten, komen tot een diep bewustzijn van de socio-culturele werkelijkheid die hun leven vorm geeft, en tevens overtuigd geraken van hun bekwaamheid om de werkelijkheid te veranderen' (Freire, 1975: 519). Daarvoor moeten de verdrukten komen tot een kritisch bewustzijn. In een kritisch bewustzijn komt de verdrukte ertoe zich vragen te stellen over de oorzaken van de dingen rondom hem. Hij ondergaat de werkelijkheid niet langer (Freire, 1974: 44; 1975: 68). De werkelijkheid wordt gezien als iets dat in beweging is en waarin denken en actie samen gebeuren. Verdrukten worden zich bewust van de uitbuiting waarin zij leven. Vooraleer de verdrukten dit kritisch bewustzijn bereiken, zijn zij door twee andere stadia gegaan. Het naïeve bewustzijn gaat juist vooraf aan het kritisch bewustzijn: hierin wordt causaliteit gezien als een statische, vastgelegde relatie. De wereld wordt aanvaard zoals hij is; verdrukken en verdrukten horen tot het normale wereldbeeld. Dit bewustzijn is nochtans een noodzakelijke stap naar het kritisch bewustzijn. Voór mensen tot dit naïeve bewustzijn komen, bezitten zij een magisch bewustzijn: dat wil zeggen men aanvaardt de dingen, de sociale verhoudingen zoals ze zijn en men meent dat zij veroorzaakt zijn door een hogere macht. Het gevolg is dat mensen

die dit bewustzijn hebben, fatalistisch bij de pakken blijven zitten. Zij aanvaarden de situatie zoals ze is. De verdrukten voelen zich wel aangetrokken om de macht en het bezit van de verdrukkers te verwerven. Zij trachten deze onmenselijke relatie te continueren. Het resultaat is dat zij zichzelf minachten.

Dit magische bewustzijn wordt uiteraard versterkt door tal van acties van de verdrukkers. Al deze acties noemt Freire (1970: 108 e.v.) anti-dialogaal. Vooraleer dit toe te lichten moet eerst verklaard worden wat een dialogale benadering betekent.

Een dialoog moet gebeuren tussen verdrukten onderling, maar ook tussen hen, de mensen die hen willen helpen, en de verdrukkers. Dit moet gebeuren op basis van volledige gelijkheid tussen de betrokken partijen. De helper moet niet tonen dat hij beter is dan de verdrukten. Verdrukten komen op die wijze tot 'een reflexieve participatie in de bevrijdingsact'. Zij zijn niet langer meer 'dingen' die men kan helpen of niet helpen, maar zijn denkende én handelende mensen die hun eigen problemen kunnen oplossen (Freire, 1970: 41). De anti-dialogale benadering betekent dus dat men de verdrukten blijft behandelen als minderwaardigen. De verdrukkers drukken dit uit in hun neiging om steeds te 'overwinnen'. Overwinnen betekent immers dat de overwinnaar bepaalt wat de verdrukten moet doen. Om te overwinnen past men de volgende regel toe: verdeel en heers. Verdrukkers laten niet toe dat mensen zich organiseren om tot een dialoog te komen op voet van gelijkwaardigheid. Op de tweede plaats gebruiken de verdrukkers manipulatie, dat wil zeggen dat de dominante elite de massa tracht te conformeren aan hun objectieven. Hiervoor hanteren zij bepaalde mythes, namelijk dat de uitgebuiten hetzelfde kunnen verwerven als zij. Op de derde plaats wordt door de verdrukkers gebruik gemaakt van "culturele invasie". De leidende elite dringt hier binnen in de wereld van de verdrukten, legt het waardenpatroon van bovenaf op en miskent zo de eigen kracht van de verdrukten om voor zichzelf op te komen.

Om de verdrukten te bevrijden van de verdrukkers moet er een culturele actie en een culturele revolutie worden opgezet. Culturele actie betekent dat verdrukten op een dialogale wijze geconsciëntiseerd worden. Men brengt mensen in verzet tegen de verdrukkers. Zij die de culturele actie opzetten moeten niet de bevrijdingsidee

verkondigen, maar wel mensen uitnodigen om de realiteit te leren begrijpen (Freire, 1974: 76 e.v.). Culturele revolutie gaat verder in dezelfde geest, maar zal werken in harmonie met het revolutionaire regime. Vrijheid is het enige doel van de culturele revolutie. Leiders en volk staan hier in intense relatie met elkaar, maar blijven kritisch tegenover de resultaten. Er moet een geest van constant onderzoek heersen.

Dialogale actie (tijdens culturele actie of culturele revolutie) veronderstelt in de eerste plaats coöperatie tussen verdrukten en anderen. Elk mens wordt als een volwaardig iemand benaderd. Dit kan slechts met behulp van communicatie tussen gelijkvoelenden, en dit is maar mogelijk wanneer men komt tot een zich totaal gelijk voelen met de anderen ('communion'). Ten tweede vraagt dialogale actie om groepsvorming, om éénheid tussen leiders en verdrukten, om zo tot bevrijding te komen. Ten derde moet die eenheid voeren tot organisatie van de verdrukten. Georganiseerd komen zij beter tot weerstand tegen de verdrukking. Maar ook hier moet men voorkomen dat de verdrukten hun persoonlijkheid verliezen. Organisatoren moeten daarom steeds denken en handelen met de mensen.

Freire heeft dit model meer in het bijzonder uitgewerkt voor alfabetiseringsprogramma's in ontwikkelingslanden. Hierin reageert hij tegen het bankprincipe van opvoeding. Volgens dit principe wordt de leerlingen gezien als iemand die passief kennis krijgt van een leerkracht (de belegger). Onderwijzen wordt in dit geval enkel een proces waarbij de leerkracht alles weet en de leerling niets weet. In deze relatie is de leerling een ding, geen echt mens. Dit is een typische uitbuitingsrelatie. Opvoeding moet daarom volgens Freire gebeuren op een dialogale wijze zodat de uitbuitingsrelatie verdwijnt.

4. Enkele bedenkingen

a) De meeste van voorgaande modellen zijn ontstaan in Westerse, geïndustrialiseerde maatschappijen. Enkel het model van Freire is ontstaan in ontwikkelingslanden. Daarom verschilt het ook zo sterk van de andere modellen.

De Westerse maatschappij wordt gezien als een democratische maatschappij. Planmatige sociale verandering wordt dan ook meestal geconcipieerd als een democratische onderneming; cliëntensysteem en veranderingsdeskundige, begeleiders en deelnemers formuleren samen objectieven en strategieën. Indien er van een autoritaire aanpak sprake is dan wordt deze werkwijze gelegitimeerd vanuit rationaliteitsoverwegingen: de veranderingsdeskundige of begeleider weet het best de weg naar de oplossing voor het probleem.

In het conscientisatiemodel vertrekt men van de uitbuiting van de mens door de anderen. Dit uitbuitingsproces moet langs de dialogale werkwijze worden afgebroken.

In beide categorieën vindt men conflict naast consensus. Er zijn nochtans accentverschillen. In de Westerse modellen gaat de aandacht meer naar coöperatie en wordt conflict als mogelijkheid vermeld. Het Zuid-Amerikaanse model stelt conflict als een essentieel kenmerk van de maatschappij voorop. Beide drukken echter de hoop op een coöperatieve maatschappij uit.

b) Ook al zijn de meeste auteurs overtuigd van de dialectische ontwikkeling van de planmatige sociale verandering, toch formuleren zij ze graag als een lineair proces. Elke stap wordt netjes gevolgd door de andere stap. De logica van de machinecultuur wordt ingebouwd in het opbouwen van planmatige sociale verandering. Deze voorstelling van de planmatige sociale verandering wekt de indruk dat het proces gemakkelijk te beheersen valt, gezien de relatieve eenvoud van de schema's.

Het consciëntisatiemodel vertoont minder dit schematisch karakter. Dit model legt meer de nadruk op het groepsproces dan op al de stappen die de begeleider te zetten heeft. Het is meer betrokken op het echte sociale handelen dan op de theoretische stappen die moeten gezet worden om de verandering te bewerken.

c) Uit alle modellen blijkt een fundamenteel optimisme. Mens en/of maatschappij zijn logisch denkende eenheden die openstaan voor de actie van de veranderingsdeskundige. In principe heeft deze steeds het goede op het oog voor het cliëntensysteem. Men drukt daarenboven een geloof uit in de vormbaarheid van individuen en groepen.

Het is wel zo dat de individu-georiënteerde modellen zich meer op de individuen richten, terwijl de organisationele modellen meer de impact van groeperingen in het oog houden. In de eerste modellen wordt meer rekening gehouden met persoonlijkheidskenmerken, in de tweede reeks meer met structurele kenmerken.

d) De verschillende modellen worden verdedigd als de ideale aanpak van een probleem van planmatige sociale verandering. Dit steunt in feite meer op een overtuiging, weliswaar ondersteund door partieel onderzoek. In volgende hoofdstukken zal worden onderzocht of bepaalde opvattingen door onderzoek worden ondersteund.

e) Vele modellen vertrekken van de veronderstelling dat de globale maatschappelijke structuur voor iedereen dezelfde is en dat men daarmee afzonderlijk dan ook geen rekening dient te houden, bij het werk met het cliëntensysteem. In het innovatie-decisiemodel, het verbindings-, het vormings- en het consciëntisatiemodel wordt echter expliciet een andere opstelling gekozen. Planmatige sociale verandering kan maar worden gerealiseerd indien de globale maatschappij ze toelaat en men deze structuren nauwkeurig bestudeert.

§ 5. Ethische problemen

In een vorige paragraaf werd onderstreept dat elke sociale wetenschapper en dus ook socioloog voortdurend geconfronteerd wordt met waarde-oordelen. Het betekent nochtans niet dat men als onderzoeker gelijk welke waarde moet gaan verdedigen en enkel maar datgene onderzoeken dat een bepaalde waarde bevestigt.

Het is daarenboven duidelijk geworden uit voorgaande paragraaf dat elke veranderingsdeskundige constant werkt naar bepaalde idealen, die hij samen met het cliëntensysteem of afzonderlijk vastlegt. Hier rijst onmiddellijk de vraag: met welk recht mag de veranderingsdeskundige een bepaalde vernieuwing vooropstellen? Een antwoord op

deze vraag roept een geheel van ethische reflecties op. Hoewel het niet de taak van deze bijdrage is om die problemen op te lossen, kan men ze niet gewoon terzijde leggen. Zij zijn zo belangrijk voor de realisatie van een planmatige sociale verandering dat zij in geen geval in een opleiding van veranderingsdeskundigen mogen ontbreken. Deze specialisten moeten niet enkel leren een oplossing te geven op de vraag hoe zij een verandering kunnen bewerken, maar evenzeer moeten zij beantwoorden of het wel geoorloofd is om op deze of een andere wijze de verandering te realiseren.

In alle voorgaande modellen komt deze vraag op één of andere wijze wel ter sprake, maar elk model is niet even expliciet op dit vlak. De meeste modellen verdedigen een democratische aanpak waaruit blijkt dat men het cliëntensysteem als vrije mensen moet behandelen. Daarenboven staan de meeste modellen gericht op het sociaal welzijn van het cliëntensysteem. Nochtans is er voor deze problematiek opvallend meer aandacht in het vormingsmodel en het consciëntisatie-model. Hierin wordt zeer sterk de idee verdedigd van een cliëntensysteem (let wel, men wil deze term in deze modellen niet gebruiken), waarvan de leden als volwaardige vrije mensen worden gezien, die op voet van gelijkwaardigheid met elkaar willen omgaan.

Het probleem is echter dat ook daar waar ethische reflecties worden ingebouwd, dit nog niet betekent dat de veranderingsdeskundige zich in feite steeds goed bewust zal zijn van deze problemen. Het is daarenboven zo dat ethische problemen niet enkel opduiken bij de keuze van de innovatie of in de omgang met anderen, maar dat er meerdere momenten zijn waarop een ethisch antwoord moet gegeven worden.

Hier kan geen uitvoerig overzicht gegeven worden van de wijze waarop deze problemen moeten aangepakt worden. Dat is de taak van de moralist. Wel kan er kort worden gewezen op enkele momenten waarop ethische oordelen een rol zullen spelen in de besluitvorming in de planmatige sociale verandering. D.P. Warwick en H.C. Kelman (1979: 454-481) hebben belangrijke problemen beschreven, waaruit kort enkele punten worden toegelicht. Pasklare oplos-

singen zullen hier niet gegeven worden omdat waardenbepaling afhankelijk is van de betrokken personen en groepen in de concrete processen van planmatige sociale verandering. Ik ben nochtans de overtuiging toegedaan dat elke act van een veranderingsdeskundige of een onderzoeker moet geïnspireerd zijn vanuit een eerbied voor de persoonlijke vrijheid van de betrokkenen mensen en voor de sociale rechtvaardigheid. In abstracto stelt deze formulering geen problemen. In concrete omstandigheden is het echter niet zo eenvoudig. Het kan immers zo zijn dat, indien ik meer ruimte geef aan persoonlijke vrijheid, de sociale rechtvaardigheid bedreigd wordt en omgekeerd. Daarenboven stelt zich het probleem wie het overwicht van die factoren gaat bepalen: afhankelijk van de machtsrelaties en de ideologie in de groepen zal er meer ruimte gegeven worden aan ofwel persoonlijke vrijheid ofwel sociale rechtvaardigheid. De ethische overwegingen die planmatige sociale veranderingen beheersen worden dus niet uitsluitend individueel maar ook sociaal bepaald.

Waar spelen de ethische waarden nu een belangrijke rol in het proces van planmatige sociale verandering? Op de eerste plaats zijn zij zeer belangrijk bij de keuze van de doelen. Zoals vroeger werd beschreven kan dit gebeuren door veranderingsdeskundige, cliëntensysteem of door beide categorieën samen. De machtsrelatie tussen deze twee categorieën zal een belangrijke factor zijn om te bepalen of het doel ethisch aanvaardbaar is of niet. De veranderingsdeskundige zou zich voortdurend de vraag moeten stellen naar deze machtsrelatie en onderzoeken of er in heel het proces geen uitbuitings-situatie gecreëerd wordt.

Ethische waarden spelen op de tweede plaats een rol bij de definitie van de problemen die men wil oplossen. In een vorige paragraaf werd er gesteld dat een sociaal probleem ook vanuit een subjectief standpunt bepaald wordt en vanuit een bepaalde morele overweging. Deze maatstaven hebben op die wijze een invloed op de keuze van de sociale feiten die moeten veranderd worden in de planmatige sociale verandering. De keuze voor de oplossing van een bevolkingsprobleem, bij voorbeeld is iets anders dan de oplossing van een voedselprobleem. Kiest men voor het eerste dan stellen zich problemen van geboorteregeling. Werken aan de oplossing van voedselschaarste

roept vragen op rond rechtvaardige verdeling van de goederen in de wereld.

Het derde domein waar ethische waarden spelen, is te vinden in de keuze van de middelen om een probleem op te lossen. Later zal op deze tactieken nog worden teruggekomen. De meest extreme methode om sociale verandering te realiseren is mensen te dwingen. In dit geval wordt aan de persoon geen vrijheid gelaten om zijn gedragsalternatieven te bepalen. Uiteraard is alle actie niet even dwingend. Een veranderingsdeskundige kan op een veel subtielere wijze zijn wil doorzetten. Hij kan manipulatie gebruiken, dat wil zeggen dat hij de mogelijkheden van de omgeving of van de personen zodanig kan beperken dat het cliëntensysteem haast niet anders kan dan de weg van de veranderingsdeskundige te volgen. Daarnaast kan hij nog pogen mensen te overreden ofwel situaties te scheppen waarin het cliëntensysteem gemakkelijker kan komen tot de bepaling van een eigen keuze (facilitating). In al deze processen ligt een bedreiging van de persoonlijke vrijheid; dit is uiteraard meer het geval bij dwang dan wel bij 'facilitating'.

Ten slotte hebben ethische waarden ook een betekenis voor de beoordeling van de gevolgen van planmatige sociale verandering. Het werd hoger reeds scherp gesteld: planmatige sociale verandering moet welzijn bevorderen. De vraag is dan: wiens welzijn? Wie bepaalt het welzijn, en wordt hierbij de persoonlijke vrijheid gehandhaafd? Bij de praktische beantwoording van deze vraag dreigt steeds het gevaar dat de veranderingsdeskundige dit enigszins in zijn richting interpreteert. Ook hier stellen zich dus belangrijke ethische problemen.

Deze vier punten dienen niet om een volledige ethische argumentatie op te bouwen voor planmatige sociale verandering. Er worden hier slechts problemen beschreven. Zij hebben enkel de bedoeling aan te tonen dat planmatige sociale verandering belangrijke ethische gevolgen heeft, en (on)uitgesproken beroep doet op ethische principes. In een sociologie van planmatige sociale verandering zal hiervoor aandacht moeten zijn.

Hoofdstuk 3

STUDIE VAN DE VERANDERINGSDESKUNDIGE

Het formele patroon van de planmatige sociale verandering is een belangrijk uitgangspunt voor de socioloog. Dat werd in het voorgaande hoofdstuk beknopt voorgesteld. Voor een sociologie van de planmatige sociale verandering is dit echter niet voldoende. Sociologie houdt zich bezig met de studie van de sociale werkelijkheid, ook al wordt die sociale werkelijkheid niet door alle sociologen op dezelfde wijze gezien. Uit de studie van de sociologische paradigma's weet men immers dat sommige sociologen deze werkelijkheid zien als een sociaal feit, iets dat extern is aan de individuen (b.v. E. Durkheim). Anderen zien sociale werkelijkheid als de werkelijkheid die leeft in de geest van de interacterende individuen. Het is - gedeeltelijk althans - een gedefinieerde werkelijkheid (b.v. H. Blumer, H. Garfinkel). Welke visie men ook voorop stelt, de socioloog blijft uiteindelijk geïnteresseerd in hoe planmatige sociale verandering in feite verloopt. De volgende hoofdstukken zullen dit beschrijven. Om een adequate sociologische analyse te geven moeten echter een aantal elementen in het oog worden gehouden. Dit is het voorwerp van de eerste paragraaf. In een tweede paragraaf zal een schets worden gegeven van de sociale en sociaal-psychologische kenmerken van de rol van de veranderingsdeskundige die als persoon handelt, en in de derde paragraaf een beeld van de veranderingsdeskundige als organisatie. In de vierde paragraaf, ten slotte, wordt gereflecteerd over de processuele veranderingen van de veranderingsdeskundige in actie. De vijfde paragraaf geeft enkele algemene conclusies.

§ 1. Voorafgaande bedenkingen bij de sociologische analyse

In een vorig hoofdstuk werd gesteld dat sociologische analyse zich bezig moest houden met een structurele en culturele interpretatie en verklaring van het sociale handelen. Dit impliceert een benadering van de planmatige sociale verandering in haar historische en actuele context. Dit veronderstelt eveneens een benadering van planmatige sociale verandering als een proces waarbij veranderingsdeskundige, cliëntensysteem, strategie-ontwikkeling en implementatie als een samenhangend geheel worden gezien. Dit ideaal realiseren is moeilijk haalbaar, indien de beschikbare bronnen niet voldoen aan deze vereisten.

Sociologisch onderzoek verloopt immers op een zeer verscheiden wijze. Spijts deze verscheidenheid is het duidelijk dat de hoofdstroming in de sociologie een logisch-empiristische opstelling heeft. Problemen worden opgedeeld in kleine deelproblemen en uit elkaar gerukt. Men streeft dikwijls naar een operationalisatie die statistische bewerkingen moet toelaten, maar die daarom nog niet een valide indicator is van het bestudeerde fenomeen. De historische context wordt hierin gemakkelijk verwaarloosd. Het resultaat van een dergelijke benadering zal uiteraard verschillen van deze onderzoeken die vertrekken vanuit het probleem en hun onderzoekstechnieken aanpassen aan het probleem. Met dit verschillend materiaal zal in voorliggende analyse moeten gewerkt worden. De analyse zal bijgevolg de nadelen van de gebruikte bronnen in zich hebben.

Deze verscheidenheid in onderzoeksmodellen is afhankelijk van de wijze waarop sociologie wordt gezien. Er bestaat in de sociologie immers niet één model, maar vele, zoals in het eerste hoofdstuk over de studie van sociale verandering werd beschreven. Planmatige sociale verandering kan in navolging daarvan ook functionalistisch, neo-marxistisch of symbolisch interactionistisch benaderd worden. Dit zijn echter niet de enige uitgangspunten: men kan ook spreken over een ruiltheoretische benadering, een hermeneutisch-dialectische opstelling, een structuralistische of een actionalistische benadering.

Elk van deze benaderingen heeft een andere methodische opstelling en stelt andere vragen. De resultaten van deze onderzoeken zijn dan ook erg verschillend en niet steeds vergelijkbaar. Zij geven wel aanvullingen aan elkaar.

Daarnaast is er nog het probleem dat planmatige sociale verandering in zeer verschillende sociale structuren plaats grijpt, b.v. scholen, fabrieken, buurten, kerken, enz. De gebruikte strategieën kunnen erg verschillen. Wat men wil veranderen kan ook erg verscheiden zijn. Dit kan gaan van een totale verandering van een onderwijs-systeem tot de invoering van een nieuwe produktietechniek in een fabriek, of het kan handelen over de introductie van moderne medicijnen in een primitieve samenleving, de verandering van de relatiepatronen in een moderne stadsbuurt, enz. Generalisaties formuleren op basis van deze verscheidenheid zal niet eenvoudig zijn, ook al zijn er verschillende auteurs die dit hebben gepoogd (b.v. Rogers, 1983 en Rothmans, 1974). Deze generalisaties zijn zeker waardevol, maar moeten opnieuw geduid worden indien men ze wil aanwenden in de praktische uitvoering van een proces van planmatige sociale verandering.

Spijts deze moeilijkheden zal in de opbouw van dit en volgende hoofdstukken toch een analytisch standpunt worden ingenomen. Er zal worden begonnen met een analyse van de veranderingsdeskundige, begeleider of coördinator. Daarna zal het cliëntensysteem of de deelnemers aan de planmatige sociale verandering worden beschreven. Vervolgens wordt doelformulering en strategie-ontwikkeling bekeken, om te besluiten met een studie van het implementatieproces en de weerstanden. Het zal niet mogelijk zijn om al deze facetten goed uit elkaar te houden. In elk hoofdstuk zal steeds beroep worden gedaan op de andere. Overlappend is dus niet te vermijden.

De volgende analyse zal vooral pogen een synthese te geven van de bevindingen die het onderzoek van planmatige sociale verandering reeds heeft opgeleverd en trachten te wijzen op de problemen waarmee planmatige sociale verandering kan geconfronteerd worden. Het is daarenboven de bedoeling om doorheen het geheel een analyse-

schema aan te reiken waardoor het mogelijk moet zijn een sociologische vraagstelling te ontwikkelen omtrent de processen van planmatige sociale verandering.

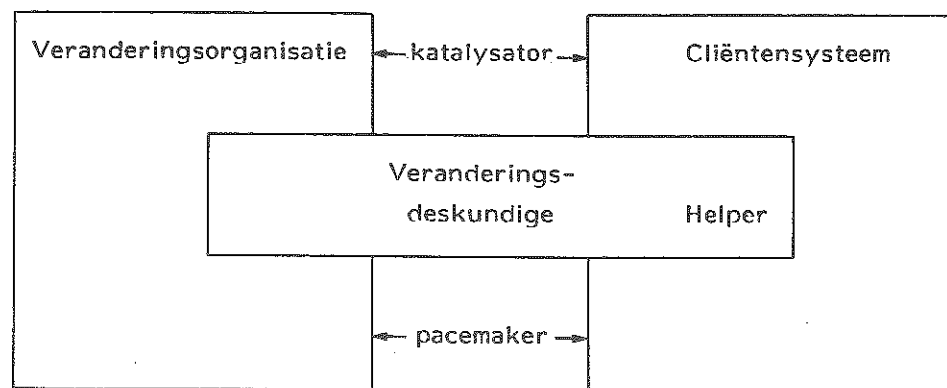
Naar het einde toe zal er een sociologische probleemformulering van processen van planmatige sociale verandering geschetst worden.

§ 2. Sociale kenmerken van de veranderingsdeskundige

1. De veranderingsdeskundige en de ondersteunende organen

Onderzoek van planmatige sociale verandering heeft meermaals aangetoond dat het verkeerd is te spreken van een simpele relatie tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem. Het is eerder een complexe relatie waar een veranderingsdeskundige afgevaardigd wordt vanuit een organisatie die veranderingen begeleidt; wij spreken hier over een veranderingsorganisatie (zie fig. 7).

Figuur 7. De relatie tussen het cliëntensysteem en de veranderingsorganisatie



Een veranderingsorganisatie is extern aan het cliëntensysteem. Zij bestaat in principe los van het cliëntensysteem en zendt haar leden uit naar een cliëntensysteem zonder dat de veranderingsdeskundige (externe veranderingsdeskundige) deel gaat uitmaken van het cliëntensysteem. Een veranderingsdeskundige heeft op die wijze twee referentiecategorieën: enerzijds de veranderingsorganisatie en anderzijds het cliëntensysteem. Dit is bij voorbeeld het geval bij de nationale V.S.O.-coördinatoren die scholen begeleiden bij de V.S.O.-vernieuwing. De veranderingsdeskundige komt daardoor in een marginale positie terecht. Hij werkt immers met het cliëntensysteem zonder in feite lid te zijn van de groepering van de cliënten. Anderzijds blijft hij steeds lid van de veranderingsorganisatie, ook al interacteert hij niet frequent.

Deze marginale positie vermindert echter in betekenis wanneer de veranderingsdeskundige intern is aan het cliëntensysteem. Het is immers mogelijk dat planmatige sociale verandering wordt opgezet door het cliëntensysteem zelf, dat uit zijn rangen een veranderingsdeskundige aanwijst.

Een andere mogelijkheid bestaat erin dat de veranderingsdeskundige beroep kan doen op helpers; dit zijn interne begeleiders die geleid worden door de veranderingsdeskundige en de planmatige sociale verandering constant opvolgen en stimuleren. Graadcoördinatoren in de V.S.O.-vernieuwing vervullen deze functie. Een helper heeft niet de vorming genoten die een professionele veranderingsdeskundige wel heeft, maar hij kan vanuit het cliëntensysteem zelf de innovatie bewerken en stimuleren.

Naast helpers kan de veranderingsdeskundige nog beroep doen op een 'change catalyst' (Jones, 1969). Deze veranderingskatalysator is een persoon of een groepering die het veranderingsproces mee helpt bewerken, het versnelt of vertraagt. Daardoor draagt hij bij tot de planmatige sociale verandering, maar krijgt hij niet de betekenis voor het vestigen van het nieuwe evenwicht die men wel bij veranderingsdeskundige en cliëntensysteem vindt. Deze katalysator wordt nooit een bestanddeel van de veranderingsdeskundige; hij blijft een onaf-

hankelijke en identificeerbare eenheid. De veranderingsdeskundige kan daarentegen tegen het einde van een proces van planmatige sociale verandering een deel worden van het cliëntensysteem (b.v. een bedrijfsconsultant gaat op het einde van de reorganisatie in het bedrijf werken). De actie van de katalysator moet goed geleid worden: zij schept immers een explosieve situatie. In vergelijking met de veranderingsdeskundige is de katalysator nochtans niet in alle stadia van de planmatige sociale verandering aanwezig.

Deze katalysator is meestal geen professioneel, de veranderingsdeskundige echter wel. Enig paternalisme kenmerkt het gedrag van de eerste. Hij brengt de mensen op het gepaste ogenblik samen en tracht door zijn raad het proces te bespoedigen. Hij gebruikt zijn gezag om nu eens de machtspositie van de veranderingsdeskundige te versterken, dan weer die van het cliëntensysteem. Daardoor bewerkt hij een geleidelijke evolutie naar het doel. De invloed van de katalysator blijkt uit het onderzoek hoofdzakelijk in de beginperiode van de planmatige sociale verandering te spelen. Hier zal hij voornamelijk de veranderingsdeskundige steunen. Later helpt hij echter het cliëntensysteem.

De katalysator is meestal een niet-professionele, altruïstische en lokale agent. Deze katalysator heeft dikwijls een doordringende invloed op het cliëntensysteem daar hij endogeen is, en daardoor normen kan doordrukken. Die taken kan de katalysator het best in het begin van het proces van planmatige sociale verandering realiseren.

Ook al is de katalysator sterk verbonden met het cliëntensysteem, toch valt hij er niet totaal mee samen. Een voorbeeld van een katalysator in een buurtopbouw kan een lokale culturele vereniging of een voorzitter van deze organisatie zijn. Zij ontdekken de problemen van de buurt en vragen hulp aan een veranderingsdeskundige om de verandering te begeleiden.

Een laatste actor die de planmatige sociale verandering beïnvloedt, is de 'pacemaker', d.i. "an exogenous homeostatic agent". Hij bewerkt

als een externe factor het evenwicht in een organisatie door nu en dan impulsen te geven. Zijn taak is er één van stimulering, controle, coördinatie en regeling van het organisationeel gedrag. De 'pacemaker' treedt op wanneer veranderingsdeskundige en katalysator het proces van planmatige sociale verandering verlaten. Hij zorgt dan voor het behoud van de verworven structuur. Hij komt van buiten het systeem. Deze 'pacemaker' werkt nooit innovatie in de hand. Hij heeft voor de gehele planmatige sociale verandering de betekenis van een servomechanisme.

De pacemaker is de roldrager die in het ganse proces van planmatige sociale verandering optreedt in plaats van de veranderingsdeskundige, maar dan enkel om te behouden wat de veranderingsdeskundige heeft helpen veranderen.

Vraagt men na een zekere tijd aan een onderzoeker een evaluatie te maken van de implementatie van planmatige sociale verandering, dan kan zijn rapport en eventuele begeleiding achteraf gezien worden als het werk van een 'pacemaker'.

De veranderingsdeskundige wordt dus blijkbaar bijgestaan door tal van andere actors. Dit bevestigt tevens de idee dat planmatige sociale verandering steeds beroep zal doen op een veranderingsdeskundige. Deze idee werd ook geformuleerd toen het ideaalbeeld van de planmatige sociale verandering werd beschreven. Dit is nochtans geen noodzaak. Het is immers ook mogelijk dat een groep of organisatie bepaalde elementen van hun structuur willen veranderen zonder daarbij beroep te doen op een externe veranderingsdeskundige. Het is echter wel meestal zo dat bepaalde actors in deze organisaties als interne veranderingsdeskundige gaan optreden. Daarenboven is het dikwijls zo dat een veranderingsdeskundige niet altijd bij het cliëntensysteem kan zijn. In de praktijk wordt de begeleiding dan doorgegeven aan helpers.

2. Technische definities van de rol van change agent

In antwoord op de vele sociale problemen werd de rol van veranderingsdeskundige geïnstitutionaliseerd. Hieraan werden veel verwachtingen gekoppeld die niet automatisch een garantie betekenen om vanuit een inzicht in de huidige maatschappijstructuur naar een meer aanvaardbare samenleving te evolueren. Het is een rol die zowel gespeeld wordt vanuit de verwachtingen van de samenleving, als vanuit de eigen roldefinitie door de veranderingsdeskundige, waarbij zijn wetenschapsopvatting eveneens betekenis zal hebben voor zijn gedrag. Een meer beleidsgerichte wetenschapsopvatting betekent wellicht een grotere openheid voor echte innovatie dan een positivistische wetenschapsopvatting die enkel binnen een bepaald systeem trends waarneemt en deze gaat extrapoleren.

Daarenboven stelt men vast dat elk model van planmatige sociale verandering enigszins andere accenten legt op de taak van de veranderingsdeskundige. Dit werd bij voorbeeld erg duidelijk in het consciëntisatiemodel, het vormingsmodel en het verbindingsmodel. Intussen bestaan er vele beschrijvingen van wat een veranderingsdeskundige moet zijn, moet kennen, moet voelen, en aan vaardigheden moet bezitten. De literatuur op dit domein is zo uitgebreid dat het onmogelijk is alle varianten te bespreken in dit hoofdstuk. Voor geïnteresseerden kan verwezen worden naar: Zaltman e.a. (1977: 312 e.v.), Havelock en Havelock (1973: 70-72), Van Beugen (1969: 15-17), Van Tienen e.a. (1968: 67-68), Rogers (1972: 196-199), Lippitt e.a. (1958: 91-126), Leirman (1984). Er is niet enkel een uitgebreide literatuur over de rolbeschrijving van de veranderingsdeskundige beschikbaar, op dit ogenblik bestaan er ook ontwerpen om deze veranderingsdeskundige op te leiden tot een professioneel (Havelock en Havelock, 1973).

Rogers (1983: 315-317) geeft een interessante rolbeschrijving van de veranderingsdeskundige, rekening houdend met de verschillende stappen die een veranderingsdeskundige moet zetten om een innovatieproces af te werken. Deze rolbeschrijving is echter geen garantie voor een perfecte afwerking van het veranderingsproces. Op een of

andere wijze kunnen hier ook problemen ontstaan, zoals zal worden beschreven. Hierin wordt Rogers niet gevolgd.

Voorafgaandelijk wil ik opmerken dat het gedrag van de veranderingsdeskundige niet enkel op de individuen moet gericht zijn, maar eveneens op de groepen waaruit het cliëntensysteem bestaat. Vergeet men deze sociale dimensie, dan loopt de veranderingsdeskundige gevaar te mislukken.

1. De veranderingsdeskundige moet een zekere nood voor verandering in het cliëntensysteem tot stand brengen. Vanuit een nieuwe opvatting over de oplossing voor bepaalde problemen komt de veranderingsdeskundige dikwijls tot de vaststelling dat de huidige structuur en cultuur geen plaats bieden voor echte veranderingen, in de zin van probleemoplossingen. Om in het cliëntensysteem deze nieuwe structuur mogelijk te maken, moet hij een proces van cultuuroverdracht in werking zetten. Er moet in het cliëntensysteem een zeker onbehagen geschapen worden over de bestaande structuren. Indien bij voorbeeld het cliëntensysteem geen nood heeft aan bepaalde waarden, dan zal een innovatie binnen dit waardenpatroon ook niet mogelijk zijn. In dit geval loopt de veranderingsdeskundige het gevaar helemaal buiten de structuur van het cliëntensysteem geplaatst te worden, zodat het cliëntensysteem hem als een beleidsformulerende instantie gaat zien die vanuit de out-group iets komt opleggen.

2. Indien het proces van planmatige sociale verandering tot een goed einde wil komen zal de veranderingsdeskundige moeten zorgen dat een "change relationship" wordt opgebouwd. Dit betekent dat de veranderingsdeskundige het vertrouwen moet winnen van het cliëntensysteem als een competente kracht, om de nood waarvan men bewust is, te helpen bevredigen. Aangezien de veranderingsdeskundige zijn job kan doen omdat hij gesteund wordt door een bepaalde institutie, zal deze positionele situatie niet altijd een bron van vertrouwen zijn. Het is immers niet zo dat het beeld van de veranderingsdeskundige door de zelfdefinitie van die actor bepaald wordt, maar evenzeer door zijn institutionele herkomst (staatsambtenaar,

staflid in bedrijf, vertegenwoordiger van een kerk, enz.). Een veranderingsdeskundige moet zodus komen tot een empathie met het cliëntensysteem waardoor hij wel bij de groep gaat behoren maar niet tot de groep. Er dient een zekere afstand tussen cliëntensysteem en veranderingsdeskundige te blijven bestaan, zodat het cliëntensysteem niet blindelings gaat uitvoeren wat de veranderingsdeskundige vraagt (Franklin, 1979: 351).

3. Als extern aan het systeem moet hij echter een diagnose van de problemen maken die een juist inzicht geeft in de visie van het cliëntensysteem op de problemen. De noden van het cliëntensysteem en de oplossing voor die noden worden wellicht door het cliëntensysteem anders gezien dan door de veranderingsdeskundige. Hier toe moet de veranderingsdeskundige beschikken over een sterke onderzoekscapaciteit die moeilijk valide kan geleverd worden vanuit een zuiver positivistische benadering, aangezien een dergelijke diagnose te partieel de sociale realiteit zal leren kennen.

4. De veranderingsdeskundige zal de doeleinden en de alternatieve gedragspatronen onderzoeken en dan trachten het cliëntensysteem tot verandering aan te zetten. Vanuit deze ruimere exploratie van de mogelijkheden bestaat er op die wijze de kans dat verandering mogelijk wordt. De veranderingsdeskundige moet in elk geval de intentie tot verandering in zijn cliëntensysteem trachten te bewerken.

5. Deze intenties van het cliëntensysteem moeten uiteindelijk tot actie gebracht worden. Ook in deze taak ligt er heel wat gevaar voor conflict: de veranderingsdeskundige als deskundige zal hier immers trachten zijn programma te doen aanvaarden.

6. Eens het veranderingsproces op gang gebracht, wordt er van de veranderingsdeskundige verwacht dat hij dit proces stabiliseert en poogt te voorkomen dat er discontinuïteiten in optreden. In deze functie van de veranderingsdeskundige ligt structureel het gevaar ingebouwd dat hij enkel maar met de innovators relaties onderhoudt.

7. En als laatste functie heeft de veranderingsdeskundige als taak zichzelf overbodig te maken. De planmatige sociale verandering moet zodanig gevoerd worden dat het cliëntensysteem zelf de problemen gaat zien en desgevallend veranderingsprocessen in gang gaat stellen.

In de uitwerking van deze taken kan de veranderingsdeskundige twee richtingen inslaan: hij kan dat cliëntensysteem veranderen en hij kan de sociale en/of fysische omgeving veranderen. In het eerste geval oefent hij een directe invloed uit en in het tweede een indirecte.

Deze rolbeschrijving van de veranderingsdeskundige geeft uiteraard niet alles weer wat hij te doen heeft. Daarenboven dient hij een houding aan te nemen die zijn taak leefbaar maakt. Michael Fullan (1982: 91-92) formuleerde een tiental regels die de veranderingsdeskundige in het onderwijsproces in het oog moet houden om planmatige sociale verandering tot een goed eind te brengen. Deze regels kan men zo samenvatten:

- 1) Denk nooit dat de planmatige sociale verandering die u als veranderingsdeskundige voorstelt zo moet uitgevoerd worden. Men moet immers rekening houden met het cliëntensysteem.
- 2) Geef aan de individuele cliënten de kans zelf betekenis te geven aan de innovatie.
- 3) Een geslaagde innovatie zal nooit zonder conflict of misverstanden gerealiseerd worden.
- 4) In een proces van planmatige sociale verandering moet er steeds enige druk worden uitgeoefend, maar laat hierbij steeds de kans om te reageren.
- 5) Wees ervan overtuigd dat planmatige sociale verandering veel tijd vergt.
- 6) Indien een planmatige sociale verandering niet tot implementatie komt, dan betekent dit niet dat men de verandering verworpt. Er kunnen immers meerdere redenen zijn, b.v. tijdgebrek, te weinig middelen, enz.
- 7) Verbeeld u niet dat alle individuen en groepen even graag veranderen.

- 8) Stel een plan op om de planmatige sociale verandering te realiseren en neem daarin o.m. de voorgaande punten op.
- 9) Wees indachtig dat hoe groot uw kennis van planmatige sociale verandering ook is, ze niet voldoende zal zijn om duidelijk te maken wat u als veranderingsdeskundige te doen heeft.
- 10) Vergeet niet dat planmatige sociale verandering bewerken heel wat frustraties en ontmoedigingen zal opleveren.

Al deze regels en waarschuwingen maken meteen duidelijk dat de rol van veranderingsdeskundige zeer complex is en zeker niet probleemloos zal verlopen. Er wordt zeer veel van de veranderingsdeskundige gevraagd, en het is niet uitgesloten dat tal van gelegenheden zich voordoen waar de vele eisen die gesteld worden, aanleiding zullen geven tot rolconflicten en sociale conflicten in de groepen.

Ter illustratie van dit fenomeen moet men slechts even bedenken dat een veranderingsdeskundige een verbindingsman kan zijn tussen het cliëntensysteem en een onderzoekscentrum dat de innovatie nodig acht. Hij is daardoor onderzoeker en informatie-verstrekker. In dit rolcomplex is er duidelijk heel wat kans op conflicten. Bennis beklemtoont in dit verband zeer sterk aan de ene kant de onafhankelijke positie van de veranderingsdeskundige die daardoor een kritische functie kan blijven vervullen, en aan de andere kant de sterke betrokkenheid van de veranderingsdeskundige op het cliëntensysteem. Naast deze conflictuele rolverwachting van de veranderingsdeskundige is er ook nog die van de onderzoeker tegenover die van helper, waaruit andere gedragspatronen voortvloeien. Even conflictueel is de optie voor een gewaagde of voor een voorzichtige benadering van de problemen, of een veranderingsdeskundige die het aangaan van relaties beklemtoont of valide kennis laat primeren, of omgekeerd.

Sociologisch gezien is deze rolbepaling van de veranderingsdeskundige uiterst problematisch. Zijn rol is niet enkel een middel om veranderingen te bewerken en problemen op te lossen, maar kan zelf aanleiding geven tot heel wat problemen voor hemzelf. In de benadering van deze problematiek zal hij zich niet uitsluitend laten leiden

door een proces van positietoewijzing dat veel vroeger gebeurde dan op het moment dat hij zijn rol speelt, m.a.w. de veranderingsdeskundige zal zijn rol vanuit zijn structurele positie gaan herformuleren. Dit is het probleem van de volgende paragraaf.

Vooraleer deze problematiek aan te snijden, dient er op gewezen te worden dat de veranderingsdeskundige in het consciëntisatiemodel andere verwachtingen moet invullen. Waar hij in vorig model een marginale positie innam, wil Freire dat deze figuur tot een gelijke positie als de cliënten komt. In een dialogaal proces moet men een 'ik-jij' relatie ontwikkelen (M. Buber), waarin geen ongelijkheid en uitbuiting aanwezig is. 'Revolutionaire leiders' (let op de verschillende terminologie) moeten het volledig vertrouwen krijgen van de volgers en omgekeerd, en dit kan enkel ontstaan in een 'ik-jij'-relatie, die niet enkel een uiting is van een zekere empathie, maar ook van liefde en nederige dienstbaarheid van de 'bevrijders'. Deze liefde moet zo ver gaan dat men komt tot een totale eenheid tussen de verdrukten en de 'revolutionaire leiders'. Die eenheid drukt zich tenslotte uit in de organisatie van de verdrukten en de leiders (Freire, 1972: 135 e.v.).

Het spreekt vanzelf dat een veranderingsdeskundige in dit laatste model wellicht tot een ander gedragspatroon komt en andere problemen ontmoet dan wat wordt gevonden in de meeste sociologische onderzoeken over planmatige sociale verandering. Hieraan zal verder nog aandacht worden besteed.

3. Enkele empirische veralgemeningen

Om enkele kenmerken van de veranderingsdeskundige te schetsen doe ik eerst beroep op het onderzoek dat Everett Rogers (1983) om de tien jaar publiceert. Op basis van de studie van honderden onderzoeken, die zowel in ontwikkelingslanden als ontwikkelde landen gebeurden, geeft hij veralgemeningen, die hij zelf bestempelt als 'theories of the middle range'. Rogers (1983: 130-131) zelf is er zich goed van bewust dat hij door deze werkwijze een vergaande

simplificatie invoert. De echte complexiteit van de planmatige sociale verandering gaat verloren in beperking van de relaties tot twee variabelen. De reden hiervan ligt volgens Rogers in het onderzoek zelf dat te weinig aandacht heeft voor de echte complexiteit.

Het merkwaardige van zijn studie van 1983 is dat zij voor wat de veranderingsdeskundige betreft alle relaties bevestigt die geformuleerd worden in Rogers en Shoemaker's *Communication of Innovations* (1971). Om dit fenomeen te illustreren geef ik in tabel 8 de basis van de veralgemeningen omtrent de veranderingsdeskundige (Rogers, 1983: 344-345).

Tabel 8. Synthese van de onderzoeksresultaten die de veralgemeningen over de veranderingsdeskundige ondersteunen of verwerpen

Veralgemeningen	Steun aan de veralgemeningen (aantal onderzoeken)		Percentage onderzoeken die de veralgemeening bevestigt
	Bevestigen de veralgemeening	Bevestigen de veralgemeening niet	
1. Het succes van de veranderingsdeskundige is positief verbonden met de mate van inspanning die de veranderingsdeskundige leverde om met cliënten contact te krijgen	16	3	84
2. Het succes van een veranderingsdeskundige is veeleer positief verbonden met het feit dat hij zich naar de cliënten richt dan wel naar de veranderingsorganisatie	6	0	100
3. Het succes van een veranderingsdeskundige is positief verbonden met de mate waarin het diffusie-programma overeenstemt met de noden van de cliënten	10	0	100

4. Het succes van een veranderingsdeskundige is positief verbonden met de mate waarin hij zich in de situatie van de cliënten kan inleven	(Voor deze veralgemeening heeft Rogers geen onderzoeksresultaten gevonden)		
5. De veranderingsdeskundige heeft meer contact met cliënten met een hoge status dan met andere cliënten	37	6	86
6. De veranderingsdeskundige heeft meer contact met cliënten die veel sociaal contact met elkaar hebben	18	2	90
7. De veranderingsdeskundige heeft meer contact met cliënten met een hoge scholing	32	11	74
8. De veranderingsdeskundige heeft meer contact met cosmopolitische cliënten	5	0	100
9. De veranderingsdeskundige heeft meer succes met cliënten die veel gelijke kenmerken hebben als hijzelf	2	0	100
10. Het succes van de veranderingsdeskundige wordt positief beïnvloed door zijn geloofwaardigheid in de ogen van de cliënten	1	0	100
11. Het succes van de veranderingsdeskundige wordt bevorderd in de mate waarin hij of zij gebruik maakt van opinieleiders	3	0	100
12. Het succes van de veranderingsdeskundige wordt bevorderd door de toenemende bekwaamheid van de cliënten om innovaties te evalueren	4	0	100

Wat in deze tabel beschreven wordt, stemt perfect overeen met wat Rogers reeds in 1971 formuleerde. Hieruit blijkt dat de rol van veranderingsdeskundige manifest een produkt is van een prestatie-gerichte samenleving. Een proces van planmatige sociale verandering wordt op gang gebracht om een verandering in de samenleving te bewerken. Het is dan ook logisch dat één van de eerste vragen van de onderzoekers die is naar het resultaat van het werk van de

veranderingsdeskundige. Op dit vlak is het duidelijk dat een zeer sterk engagement van de veranderingsdeskundige meer resultaten oplevert dan dit van een minder harde werker. In gelijk welke structureel-culturele situatie bereikt een hard werkende veranderingsdeskundige meer resultaten dan zijn minder hard werkende confrater.

Nochtans is de veranderingsdeskundige niet enkel en uitsluitend de enige determinant van zijn eigen succes. Betekenisvol is de relatie die hij onderhoudt met het cliëntensysteem. Aan de ene kant wordt hij aangetrokken door de groep die open staat voor verandering, en aan de andere kant hebben zij die het meest weigerachtig staan tegenover verandering het meeste nood aan zijn hulp. Het onderzoek wijst nochtans uit dat de meeste veranderingsdeskundigen meer contact hebben met cliëntensystemen die het meest positief staan tegenover de verandering, met cliënten die een hogere sociale status hebben, een hogere scholing hebben gekregen dan de andere cliënten. Dat betekent dat er een zekere "eliteness bias" in het veranderingsdeskundigengedrag aanwezig is.

De referentie-groep gehanteerd door de veranderingsdeskundige in zijn relaties met zijn cliënten, bepaalt eveneens het resultaat van zijn werk. Er bestaat een positieve band tussen het succes van de veranderingsdeskundige en zijn oriëntatie naar het cliëntensysteem, eerder dan met een oriëntatie naar de instelling die hem afvaardigt. Dit berust op het feit dat een dergelijke veranderingsdeskundige vlugger informatie terugkoppelt, dat hij meer geloofwaardigheid geniet in de ogen van het cliëntensysteem en dat hij vertrekt van de noden van het cliëntensysteem. Het is immers empirisch aangetoond dat er een positieve band bestaat tussen het succes van een veranderingsdeskundige en de mate waarin zijn programma overeenstemt met het cliëntensysteem.

Een andere factor die een positieve invloed heeft op het resultaat van het werk van de veranderingsdeskundige is de mate waarin hij kan komen tot een empathie met het cliëntensysteem. De mogelijkheid om de problemen door de ogen van zijn cliënten te bekijken, laat toe een goede veranderingsstrategie op te bouwen.

Ook gaat er een gunstige invloed uit op de planmatige sociale verandering vanuit de gelijkheid van een aantal attributen van het cliëntensysteem en de veranderingsdeskundige. Zoals vroeger reeds gesteld komt de veranderingsdeskundige tot een gunstiger resultaat wanneer hij werkt met een cliëntensysteem met een hoge status, een sterke participatie aan het proces van planmatige sociale verandering, een cliëntensysteem met een hoge graad van schoolse vorming en een cosmopolitisch karakter. Gelijkheid tussen cliëntensysteem en veranderingsdeskundige overbrugt de sociale afstand, en ongelijkheid schept een sociale afstand waardoor er sterke verschillen in perceptie tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem kunnen ontstaan (zie ook Rothman, 1974: 56-57). Deze sociale afstand kan de veranderingsdeskundige overbruggen door beroep te doen op opinie-leiders. Er is duidelijk een gunstig resultaat van die werkwijze van de veranderingsdeskundige op het resultaat van zijn werk (zie ook Rothman, 1974: 76-83).

Wat betreft het probleem dat ontstaat bij ongelijke relaties geeft Rogers (1983: 324) een interessant voorbeeld, dat hij haalt bij Placek. Deze stelde vast dat moeders, die door welfare-programma's werden ondersteund, tegen hun wil in toch kinderen krijgen: 51 % van de 1.141 zwangerschappen bij 300 respondenten waren ongewild. Dit alles spijs het werk van sociale werkers, die tot taak hadden deze mensen te informeren omtrent geboorteregeling. Placek meent dat de mislukking van het geboorteregeling-programma het gevolg is van de ongelijkheid tussen sociale werkers en cliënten. De sociale werkers waren blank, kwamen uit de middenlaag en hadden een universitaire graad. De cliënten waren overwegend zwarten (80 %) en hadden het secundair onderwijs niet afgewerkt. De sociale werkers waren gehuwde vrouwen, zonder kinderen. De cliënten daarentegen waren ongehuwde moeders met drie of meer kinderen. Er bestond ook een wantrouwen tegenover de sociale werksters: sommigen gingen 's nachts op inspectie om te zien of er geen man bij de cliënten verbleef. Het risico voor de cliënt was dat zij hun steun verloren. Een dergelijke inspectiesfeer kan uiteindelijk weinig vertrouwen bewerken tussen cliënten en veranderingsdeskundige.

Van zeer groot belang voor een hoog rendement in de planmatige sociale verandering is ook de geloofwaardigheid van de veranderingsdeskundige. Hij moet door het cliëntensysteem als capabel en belangloos ervaren worden.

En in laatste instantie wordt het werk van de veranderingsdeskundige positief beïnvloed door de mate waarin hij zijn cliënten kan bewegen tot het evalueren van de planmatige sociale verandering. Evaluatie betekent hier een zeer sterk cultureel bepaald proces: als maatstaf wordt de doelstelling van de veranderingsdeskundige genomen. Een evaluatie die in de traditionele termen zou verlopen, zou een tegengesteld resultaat bewerken.

De analyse van Rogers werd vanuit één specifieke benadering van het proces van de planmatige sociale verandering geschreven, namelijk de deskundige die, los van de structuur waarin hij werkt, het best de weg kent die moet gevolgd worden om een verandering te realiseren. Men staat weliswaar open voor het cliëntensysteem, maar dan enkel in functie van dat doel dat de veranderingsdeskundige of zijn opdrachtgever goed vindt. De veranderingsdeskundige werd in deze analyse in een zeer algemene situatie geplaatst. Men kan zich de vraag stellen of een structurele differentiatie geen andere inzichten levert.

Deze analyse van Rogers kan worden aangevuld met enkele vaststellingen van Rothman (1974), die zijn analyse beperkt tot 'community work'. Zijn werkwijze heeft veel gelijkenis met deze van Rogers: uit dertig tijdschriften (1964-1970) verzamelt hij 921 onderzoeksrapporten; op basis van deze informatie bouwt hij dan theorieën op van middelbare reikwijdte.

Rothman (1974: 74) stelt vast dat een zelfbewuste rolvervulling van de veranderingsdeskundige geen garantie is voor een goed veranderingsresultaat. Of een dergelijke rolvervulling resultaat heeft, hangt af van de situatie, de aard van de objectieven en van het type cliënten. Hij komt tot de voorzichtige raadgeving dat, indien de atmosfeer in het cliëntensysteem formeel is, de veranderingsdes-

kundige meer nondirectief en emotioneel betrokken moet handelen. Heeft men te doen met een wantrouwig of zich inferieur voelend cliëntensysteem, dan is een zelfbewust rolgedrag van de veranderingsdeskundige wellicht hinderlijk voor verandering.

Een tweede interessante vaststelling van Rothman (1974: 83-87) betreft de rolperceptie van de veranderingsdeskundige. Deze laatste heeft de neiging zich meer op de veranderingsorganisatie te richten indien hij in dienstorganisaties werkt. Hier dreigt een gevaar: de autonomie van de veranderingsdeskundige wordt voor een stuk vernietigd en conservatisme krijgt meer kansen. Daarom verdedigt Rothman eerder een gematigde bureaucratische oriëntatie van de veranderingsdeskundige en een meer professionele opstelling. Merk echter op dat hier wederom gevaar dreigt voor meer afstandelijkheid.

Interessant in Rothmans opstelling is dat hij ook aandacht heeft voor verschillende types bij de veranderingsdeskundige en hun betekenis voor de planmatige sociale verandering. De professioneel is gericht op zijn taak; de bureaucraat richt zich meer op de veranderingsorganisatie waaruit hij komt en de cliëntbetrokken deskundige heeft als interessecategorie de cliënten. Deze typering kan men nog aanvullen met twee types die erg veel gelijkenis vertonen met de professioneel en de cliëntbetrokken actor, namelijk de 'solution giver' en de 'facilitator' (Fullan, 1982: 189). De eerste is de specialist die een bepaald programma heeft opgebouwd. De tweede helpt de cliënten hun eigen problemen te erkennen en zelf oplossingen te zoeken; zij vergemakkelijken de oplossingen. De ideale werkwijze is volgens Fullan beide rollen te combineren.

Op basis van uitgebreid bronnenonderzoek geeft Robert T. Golembiewski (1979b: 430 e.v.) een typologie van de veranderingsdeskundige die zijn werk vervult in grote organisaties. In feite geeft deze typologie wederom niet een echt organisatiesociologische analyse van de veranderingsdeskundige, maar wel een soort taakbeschrijving van de veranderingsdeskundige die zowel voor organisaties als voor de individuele veranderingsdeskundige telt.

Golembiewski ziet vijf types: de 'facilitator', de 'gatekeeper', de diagnosticus, de architect en de mobilisator. De 'facilitator' poogt de relaties te verbeteren en de processen tussen de organisatiedelen vlotter te laten verlopen. Hiervoor zal hij gebruik maken van rol-negotiatie, teamopbouw en T-groepen.

De 'gatekeeper' zal hooggeapprecieerde waarden invoeren en het gedrag van de organisatie in die richting doen ontwikkelen. Daartoe zal hij zorgen dat de organisatie de waarden leert kennen; hij zal de terugkoppeling bevorderen en zelf in overeenstemming met de waarden handelen.

De diagnosticus zal een nauwkeurige analyse maken van de ontwikkeling van de organisatie. Hiervoor kan actie-onderzoek of survey-onderzoek worden gebruikt. Hij zal tevens de theorie verder ontwikkelen.

De veranderingsdeskundige die handelt als architect tracht mensen, structuren, beleid en technologie te veranderen. Deze veranderingsdeskundige is meer dan de andere types gericht op het geven van inhoud aan de verandering. Hij is degene die het cliëntensysteem inspireert over wat moet veranderen.

De mobilisator, ten slotte, tracht de organisatie aan te zetten om de vernieuwing mee te realiseren. Hiervoor is terugkoppeling, teamopbouw en beroep op externe drukkingsgroepen erg nuttig.

Deze rolbeschrijving kan aangevuld worden met de waarschuwingen van W.J. Reddin. Het zijn eerder uitspraken van een professionele veranderingsdeskundige, dan wel resultaten van empirisch onderzoek. Zij raken nochtans een aantal problemen aan die in de literatuur dikwijls worden vermeld (Golembiewski, 1979b: 463 e.v.). De veranderingsdeskundige moet afstappen van het geloof dat een verandering enkel vanuit de basis zou moeten beginnen. Indien de top van een organisatie niet in verandering wordt opgenomen, gaat de planmatige sociale verandering eerder lijken op een mouterij. Ten tweede moet de veranderingsdeskundige ervoor opletten dat hij niet

te veel veranderingen eist. Ten derde mag men niet te vlug resultaten op korte termijn suggereren. Men spreekt beter in termen van drie tot vier jaar. Ten vierde moet men zich niet te sterk met de cliënten verbinden. De deskundigheid van de veranderingsdeskundige zou in diskrediet kunnen komen. Op de vijfde plaats moet een veranderingsdeskundige opletten dat hij niet door één onderdeel van de organisatie wordt opgeslorpt. Een zesde probleem is dat een veranderingsdeskundige enkel maar aan de verandering van één onderdeel van de organisatie zou werken. Een volgend gevaar bestaat erin dat de veranderingsdeskundige de planmatige sociale verandering te psychologisch zou benaderen. Een organisatie heeft immers een structuur die niet zuiver psychologisch kan verklaard worden, wel sociologisch. Ten achtste moet een veranderingsdeskundige ervoor opletten dat hij zijn professionele afstandelijkheid tegenover het cliëntensysteem zou verliezen. Emotionele reacties gaan meer hinderen dan helpen. Het is ook niet wijs verandering boven alles te stellen. De eerste vraag zou moeten zijn of verandering wel nodig is. En als laatste waarschuwing stelt Reddin dat een veranderingsdeskundige niet moet denken dat hij zelf geen hulp kan gebruiken. Er dient hier nogmaals gewaarschuwd te worden voor het feit dat de veranderingsdeskundige hier werkt in complexe, grote organisaties en dat daarin een fundamenteel verschillende opstelling aanwezig is als in het consciëntisatiemodel, waarover straks meer volgt.

Bij deze korte analyse van de veranderingsdeskundige moeten enkele bemerkingsen gemaakt worden in verband met het beschikbare onderzoeksmateriaal. Opvallend is dat er weinig onderzoek beschikbaar is dat zich expliciet bezig houdt met de studie van de veranderingsdeskundige. Dit houdt wellicht verband met de wijze waarop onderzoek over planmatige sociale verandering tot stand komt. Veel onderzoek gebeurt door de veranderingsdeskundige zelf. Naast gebrek aan afstandelijkheid om zijn eigen gedrag als veranderingsdeskundige te bestuderen, bestaat er de neiging om meer aandacht te geven aan de planmatige sociale verandering zelf. Ook wanneer men een externe evaluator heeft, blijft de belangstelling meer gaan naar wat er verandert in het cliëntensysteem. Het resultaat hiervan is dat de sociologische analyse van de veranderingsdeskundige nog erg beperkt is, wat eveneens zal blijken uit de volgende paragraaf.

Het effect van deze specifieke betrokkenheid op wat en wie moet veranderd worden, heeft voor gevolg dat men ook over het vormingsmodel en het consciëntisatiemodel weinig duidelijke onderzoeksresultaten vindt over het gedrag van de veranderingsdeskundige of begeleider. Het drietal cases dat Leirman (1984: 2-6) beschrijft binnen het vormingsmodel kan de lezer moeilijk overtuigen van het feit dat de begeleiders in dit model nu werkelijk typisch handelen. De begeleider blijkt in het vormingsmodel niet anders te handelen dan in andere democratisch georiënteerde veranderingsmodellen.

Ook de informatie die Freire (1974: 41-84) geeft over de begeleiders in het consciëntisatiemodel is zeer beperkt. De wijze waarop de dialogale opvoeding van analfabeten wordt voorgesteld is gedeeltelijk beschrijvend en gedeeltelijk normatief. De moeilijkheid is dat het niet gemakkelijk is steeds een onderscheid te maken tussen feiten en wensen. De hoofdverwachting tegenover de begeleider is dat hij in dialoog treedt met de analfabeten. In dit contact moet hij zoeken naar generatieve woorden, dat wil zeggen woorden die toelaten met hun lettergrepen nieuwe woorden te vormen. De keuze van deze woorden is dus het resultaat van veldwerk. Freire geeft wel voorbeelden van uitspraken van analfabeten, maar geeft haast niets over de begeleiders zelf. Verder wijst hij wel op de noodzaak een agenda op te stellen en de zorg voor de training van 'coördinatoren' en 'supervisors' tot een dialogale ingesteldheid. Voortdurend wordt in dit verband gewezen op de dienstbaarheid van de analfabeten van deze coördinatoren. Een kritische evaluatie van coördinatorengedrag wordt echter niet gepresenteerd.

§ 3. Organisatorische kenmerken van de veranderingsdeskundige

Zoals hoger opgemerkt werd is de studie van de organisatie van begeleiders of veranderingsdeskundige zeer beperkt. De opmerkingen die in dit verband zullen gemaakt worden zijn dan ook erg beperkt.

Een eerste interessante bron vanuit organisatie-sociologisch standpunt is het onderzoek van G. Jones (1969). Hij heeft door graduate studenten van zijn doctoraal seminarie "Comparative administration" (1964) 190 bronnen laten coderen volgens vooraf bepaalde criteria. Elke bron werd door twee analysten en een 'rechter' naar inhoud bestudeerd. Deze individuele beoordeling werd nogmaals in de groep overgedaan en gecontroleerd door Jones. Die procedure nam van 4 tot 20 u. werk per bron in beslag.

Opmerkelijk is dat het grootste deel van de bronnen spreekt over een organisatie en een groep als veranderingsdeskundige en slechts een klein deel over een persoon. Doorheen de tijd verandert de veranderingsdeskundige: hij begint als individu, verandert vervolgens in een groep en wordt uiteindelijk als een organisatie in het cliëntensysteem geïnstitutionaliseerd.

Op 190 cases wordt de veranderingsdeskundige 106 maal als intern voor het cliëntensysteem geklasseerd, dit in tegenstelling met de theorie van Lippitt. Van deze interne veranderingsdeskundigen bestaan er ruim 57 % uit groepen, terwijl bij de externe veranderingsdeskundigen ruim 66 % uit organisaties bestaan.

De betekenis van de veranderingsdeskundige voor de planmatige sociale verandering is niet steeds dezelfde: in het beginstadium oefent de veranderingsdeskundige een sterke invloed uit. In het volgende stadium neemt deze invloed sterk af om geheel te verdwijnen op het einde van de planmatige sociale verandering. Het cliëntensysteem doorloopt ondertussen het tegengestelde proces: van zeer geringe invloed in het begin evolueert dit proces naar een sterke invloed van het cliëntensysteem. Indien dit veranderingsproces gebeurt met een katalysator dan krijgt men een gelijkaardige beweging. De invloed van veranderingsdeskundige en katalysator neemt af en de invloed van het cliëntensysteem neemt toe.

Interessant om weten is eveneens dat in ruim 75 % van de bestudeerde gevallen de veranderingsdeskundige als belangrijkste doelbepaler in het proces werd vermeld en slechts in 2 % van de gevallen het

cliëntensysteem. De doelbepaling werd slechts in 23 % der gevallen door veranderingsdeskundige en cliëntensysteem gedaan. Slechts in 15 % van de gevallen werd het doel voor deze laatste combinatie niet bereikt. Voor de doelen door de veranderingsdeskundige bepaald was dit 17 %. Voor de eerste combinatie werd het doel in 51 % van de gevallen wel bereikt, voor de tweede slechts in 38 % van de gevallen.

Wat is nu het prestatieniveau van de veranderingsdeskundige? Een eerste vaststelling betreft de hogere prestatie van de interne veranderingsdeskundige. Dit is ook het geval voor de groep als veranderingsdeskundige. De organisatie presteert duidelijk minder. Opmerkelijk is eveneens de hogere prestatie van de private veranderingsdeskundige in vergelijking met staatsveranderingsdeskundige (zie ook Rothman, 1974: 49).

Rothman (1974: 51 e.v.) vindt in enkele case studies een aantal organisatie-sociologische relaties die echter met de nodige omzichtigheid moeten gehanteerd worden. In organisaties met een sterke gezagsstructuur haalt de veranderingsorganisatie er voordeel uit te werken vanuit de top van het cliëntensysteem naar de basis toe. Belangrijk is ook dat de veranderingsdeskundige zich op één organisatie richt en niet op meerdere.

Ook de mate van centralisatie van de veranderingsorganisatie is relevant voor het verloop van planmatige sociale verandering. Rogers (1983: 335) spreekt in dit verband over de gecentraliseerde en gedecentraliseerde diffusiesystemen.

Typisch voor gedecentraliseerde systemen is dat het cliëntensysteem de kans krijgt om mee te praten over wat en hoe iets geïnnoveerd zal worden. Het gevolg is een grote betrokkenheid van de cliënten en een betere aanpassing aan de lokale noden. In dit systeem is er ook minder spanning tussen cliënten en veranderingsdeskundige; zij hebben immers heel wat sociale kenmerken gemeenschappelijk. Cliënten leren in dit systeem trouwens meer op zichzelf te vertrouwen.

Tabel 9. Kenmerken van gecentraliseerde en gedecentraliseerde diffusiesystemen

Kenmerken van diffusiesystemen	Gecentraliseerde diffusiesystemen	Gedecentraliseerde diffusiesystemen
1. De graad van centralisatie in besluitvorming en machtsverdeling.	Totale controle van beslissingen door ambtenaren van de nationale regering en experts.	Brede deelname aan macht en controle door de leden van het diffusiesysteem; cliëntencontrole door lokale leiders of beleidsvoerders.
2. Richting van de diffusie.	Diffusie van top naar basis, van experts naar lokale gebruikers van innovaties.	Diffusie van innovaties tussen gelijken langs horizontale netwerken.
3. Bronnen van innovaties.	Innovaties komen van formele R & D-diensten die door technische experts geleid worden.	Innovaties komen van lokale experimenten van leken, die dikwijls gebruikers zijn van de innovaties.
4. Wie beslist welke innovaties er moeten verspreid worden?	Beslissingen worden genomen bij topbeleidsvoerders en experts.	Lokale eenheden beslissen welke innovaties verspreid zullen worden op basis van hun informatie evaluatie van de innovaties
5. Wat is het belang van de noden van de cliënten bij de organisatie van het diffusieproces?	Een innovatie-gerichte benadering: technologische druk die de noden beklemtoont die voortvloeien uit de voorhanden innovaties	Een probleemgerichte benadering: er wordt technologie aangetrokken op basis van lokaal waargenomen noden en problemen
6. Gehalte van heruitvinding	Een lage graad van lokale adaptatie en heruitvinding van de innovaties in overeenstemming met de spreiding tussen de adopters	Een hoge graad van lokale aanpassing en heruitvinding van de innovaties in overeenstemming met de spreiding tussen de adopters

Er zijn echter ook nadelen aan decentralisatie. Zij is onder meer minder geschikt om technisch gecompliceerde innovaties te realiseren. Deze vragen immers hoge deskundigheid. Decentralisatie kan verder ook tot wanorde leiden: de cliënten hebben immers geen zicht op het totale systeem. Een innovatie die een overheid verplicht wil opleggen, is ook niet gediend door een gedecentraliseerd systeem. Cliënten menen hierin alles te mogen interpreteren.

Decentralisatie heeft verder een belangrijke invloed op de autonomie van de veranderingsdeskundige. Hij komt meer vrij te staan van de veranderingsorganisatie (Rothman, 1974: 89). De veranderingsdeskundige wint verder ook aan autonomie indien zijn rol niet sterk gespecificeerd is en wanneer hij niet heeft af te rekenen met controle door de cliënten. Verwerpt de veranderingsdeskundige zijn bureaucratische of professionele rol, dan wint hij eveneens aan persoonlijke autonomie.

Al zijn deze waarnemingen waardevol, zij hebben tot nu toe nog steeds een zwakke empirische onderbouw.

Deze organisatiesociologische analyse van de veranderingsdeskundige schiet dus op tal van punten nog tekort. Dit houdt op de eerste plaats verband met het feit dat er in de meeste analyses weinig aandacht wordt besteed aan de studie van de veranderingsdeskundige als groep of organisatie. De belangstelling gaat meer uit naar de wijze waarop het cliëntensysteem reageert op de vernieuwing, dan wel op het intern functioneren van de veranderingsorganisatie. Daardoor worden tal van vragen niet beantwoord.

Dit gebrek wordt nog scherper indien men de vorige onderzoeksresultaten zou leggen naast een organisatie-sociologisch paradigma dat op een aantal kernpunten wijst. Ik verwijs hier kort naar de interactionistische opstelling zoals D. Silverman (1974: 154) die formuleert en pas ze toe op de planmatige sociale verandering.

Een veranderingsorganisatie zou op de eerste plaats moeten bekeken worden als een interactiesysteem, waarin de rollen een specifieke

betekenis krijgen. De verschillende rollen zouden moeten bekeken worden op de diverse momenten van het proces van planmatige sociale verandering. Doorheen het veranderingsgebeuren kunnen rollen immers verschillende betekenissen krijgen en kunnen de andere roldragers uit een organisatie worden aangetrokken. Op dit punt werd terloops wel gewezen toen gesteld werd dat een veranderingsdeskundige gemakkelijk als individu start, verandert in een groep en ten slotte een organisatie wordt, doorheen het proces van planmatige sociale verandering. In een volgende paragraaf zal dit fenomeen nog even kort worden opgenomen bij de processuele verandering van de veranderingsdeskundige.

Een interactionistische benadering veronderstelt verder dat wordt nagegaan wat de betrokkenheid van de verschillende types van de veranderingsdeskundigen is op het proces van planmatige sociale verandering. Ook zou moeten onderzocht worden welke waardenhiërarchie zij hanteren met betrekking tot bv. arbeidsvoldoening, veiligheid, materiële beloning en dergelijke. Hierbij moet onderzocht worden of dit alles beïnvloed wordt door hun levenservaringen zowel buiten als binnen de organisatie. Deze levenservaringen kunnen immers het veranderingsdeskundige-gedrag in de veranderingsorganisatie en met het cliëntensysteem bepalen.

Ten derde zou men de definitie van de situatie moeten nagaan, zowel deze gegeven door de veranderingsdeskundige als deze door hun collega's in de veranderingsorganisatie. Men zou daarenboven de middelen moeten onderzoeken die zij ter beschikking hebben en dit in relatie tot het cliëntensysteem, dat wil zeggen dat men de materiële hulpmiddelen moet nagaan, naast de organisatorische; er is onderzoek nodig van de gezagsrelaties in de veranderingsorganisatie en in het cliëntensysteem.

Op de vierde plaats is een studie nodig van de typische acties van de verschillende veranderingsdeskundigen en de betekenis die hieraan wordt gehecht. Hierover zal nog wat meer worden behandeld wanneer de strategieën en de implementatie worden bestudeerd.

Men moet daarenboven vragen stellen naar de bedoelde en de niet-bedoelde gevolgen van het gedrag van de veranderingsorganisatie. Hierin zal vooral aandacht moeten besteed worden aan de effecten ervan op de betrokkenheid van de begeleiders en op de institutionalisatie van de verwachtingen in de rolsystemen waarbinnen wordt geïnteracteed. Dit punt zal ook later in de analyse nog aan bod komen. Doch ook hier schieten de bronnen dikwijls te kort. Er wordt immers weinig informatie gegeven over de veranderingsorganisaties.

Ten slotte zou men nog een uitvoerige analyse moeten geven van de veranderingen in betrokkenheid en doelen van de veranderingsdeskundige doorheen het proces van planmatige sociale verandering. De veranderingen in het rolsysteem zouden moeten onderzocht worden, evenals de oorzaken van deze veranderingen. Er zou daarenboven moeten gelet worden op de veranderende resultaten en het kennisniveau buiten de veranderingsorganisatie. Het politieke klimaat, de juridische structuur, de graad van vorming en dergelijke wijzigen zich in de samenleving en hebben wellicht een bijzondere betekenis voor het gedrag van de veranderingsorganisatie.

Tot zover dit interactionistisch organisatiemodel. Doorheen de volgende hoofdstukken zal nog regelmatig naar dit model verwezen worden. Op tal van punten zal nochtans geen antwoord kunnen gegeven worden omwille van de typische structuur van het onderzoek over planmatige sociale verandering.

§ 4. Processuele veranderingen van de veranderingsdeskundige in actie

Net zoals in voorgaande delen is ook op het vlak van de processuele verandering van de veranderingsdeskundige het empirisch onderzoek, en bijgevolg de theorievorming, eerder karig. Men vindt uiteraard veel rolbeschrijvingen van wat een veranderingsdeskundige

te doen heeft op basis van praktijkervaringen. In verschillende handboeken worden hierover tal van regels geformuleerd zonder dat er steeds onderzoek voorhanden is om deze praktijken te evalueren (o.m. Zaltman e.a., 1972: 472-573). Het is echter duidelijk dat de rol van de veranderingsdeskundige zal veranderen al naargelang een proces van planmatige sociale verandering in het beginstadium is, wanneer strategieën moeten bepaald worden, en wanneer adoptie of implementatie moet gerealiseerd worden. Deze verschuivingen doorheen het proces van planmatige sociale verandering zullen uiteraard wederom bepaald worden door de organisatie van de veranderingsorganisatie en van het cliëntensysteem. Doorheen de volgende hoofdstukken zal nog op deze problematiek worden teruggekomen. Nu worden enkel een aantal algemene vaststellingen gemaakt over verschuivingen in het rolgedrag van de begeleider.

Rothman (1974: 61 e.v.) stelde in verband met samenlevingsopbouw vast dat begeleiders soms een beperkt rollengeheel hanteren; anderen ontwikkelen echter een veelheid aan rollen aangepast aan het stadium van verandering waarin het cliëntensysteem zich bevindt. Sommigen bouwen 'directe rollen' op, dat wil zeggen dat zij het cliëntensysteem concreet helpen bij de realisatie van bepaalde doelen. Anderen bouwen 'indirecte rollen' op: zij verwijzen de cliënten naar instanties die hen kunnen helpen bij het oplossen van bepaalde problemen. Multiple rollen komen meer voor bij een cliëntensysteem dat relatief veraf staat van de veranderingsorganisatie of dat enig wantrouwen heeft tegenover de veranderingsdeskundige. In gedecentraliseerde organisaties zullen ook gemakkelijker multiple rollen ontwikkeld worden. Het cliëntensysteem is immers zo verscheiden dat verschillende benaderingen van de begeleider verwacht worden.

Doorheen het proces van planmatige sociale verandering ervaart de veranderingsdeskundige ook regelmatig rolconflicten. Verwachtingen worden immers telkens opnieuw geformuleerd, en dit geeft aanleiding tot conflicten. Veranderingsdeskundigen trachten zoveel mogelijk aan deze intra-rolconflicten te ontsnappen door voor één bepaalde rol te kiezen en zich gedurende een min of meer lange tijd daaraan te houden. Meer bekwaamheid wordt er reeds gevraagd indien de

veranderingsdeskundige een evenwichtige positie tracht te vinden tussen de verschillende rollen. Het grootste probleem hierbij is dat zij de rollen moeten aanpassen voor de directie van het cliëntensysteem en de gewone leden van het cliëntensysteem.

Een andere tactiek die door veranderingsdeskundigen wordt toegepast om rolconflict te vermijden is een bepaald deel van de rol niet uit te voeren, of anderzijds ervoor te zorgen dat een andere roldefinitie, die zij zelf geven, wordt aanvaard.

De meest effectieve werkwijze om intra-rolconflicten op te heffen bestaat erin een compromis te vinden tussen de tegengestelde verwachtingen die er worden geformuleerd. Dit tracht men soms te bereiken door een klaar beeld en een consensus over de rol van veranderingsdeskundige te krijgen en dit vooral tussen de veranderingsdeskundige en zijn bovengeschikte.

Afhankelijk van het cliëntensysteem waarmee de veranderingsdeskundige in contact komt, zal hij een meer behoudende of een meer radicale rol (rol die conflict en protest uitlokt tegen de bestaande situatie) ontwikkelen. In contact met een middenklasse worden conservatieve rollen geapprecieerd en in relatie met de lagere klasse blijkt een radicale rol meer effect te hebben. Zijn begeleiders in hun arbeidsterrein verder verwijderd van hun eigen sociale laag, dan zullen zij meer geneigd zijn radicaal te worden. Het cliëntensysteem dwingt er hen als het ware toe.

Wordt de betrokkenheid op het cliëntensysteem sterker, dan bestaat er eveneens meer kans dat de veranderingsdeskundige radicaler wordt. Is de betrokkenheid op de veranderingsorganisatie sterker dan zal de rol conservatiever zijn.

Verder wordt er vastgesteld dat een professionele rolspeler zowel radicale rolovervulling afwijst als goedkeurt. Stelt een veranderingsdeskundige zich als een professioneel op dan bestaat er veel kans dat hij de radicaliteit van zijn cliëntbetrokken rol beklemtoont en anderzijds het conservatisme van zijn bureaucratische rol. Hierbij

dient te worden onthouden dat in het sociale werk de veranderingsdeskundige de neiging heeft om zijn bureaucratische rol het hoogst te plaatsen, en daarna pas zijn cliëntbetrokken of professionele rol.

Of de radicale rol van de veranderingsdeskundige wordt ondersteund is afhankelijk van de specialisatie in zijn beroepsuitoefening en van zijn hiërarchische plaats in de veranderingsorganisatie. Zo is een veranderingsdeskundige die meer gericht is op individuele hulpverlening (b.v. casework) minder radicaal ingesteld; de groepswerker is daarentegen meer radicaal. Indien de veranderingsdeskundige hoger in de hiërarchie van de veranderingsorganisatie zit, zal zijn radicalisme afnemen. Dit is nochtans minder het geval indien deze hooggeplaatste veranderingsdeskundige meer een professionele rolopvatting is toegedaan. Zelfs wanneer zij stijgen op de hiërarchische ladder, zullen deze professioneel ingestelden meer radicaal blijven. Komt een sociale werker uit de individuele hulpverlening dan zal hij bij stijgen op de beleidsladder minder dan de groepswerker geneigd zijn radicaal te worden.

Een ander probleem waarmee de planmatige sociale verandering heeft af te rekenen is dat de begeleiders niet steeds blijf geven van een sterk geïntegreerd waardensysteem. Dit kan eveneens aanleiding geven tot heel wat spanningen doorheen het proces van planmatige sociale verandering (Rothman, 1974: 100).

Ten slotte kan nog worden opgemerkt dat een radicale rolopvatting bij de veranderingsdeskundige bevorderd wordt door een lage betrokkenheid op de norm van professionele neutraliteit, een lage participatie in professionele verenigingen en een geringe bureaucratische oriëntatie.

Met deze waarnemingen toont Rothman duidelijk aan dat de rol van de veranderingsdeskundige doorheen de ontwikkeling van de planmatige sociale verandering erg kan verschillen. Voor sommige facetten van deze rol heeft hij de structurele voorwaarden kunnen schetsen, maar vele vragen blijven onbeantwoord. Doorheen de volgende hoofdstukken zullen hierover aanvullingen worden gegeven.

Eén specifieke rol van de veranderingsdeskundige wil ik nog wat meer toelichten vanuit onderzoek, namelijk de rol van de evaluator. Uiteraard kunnen hierin niet alle facetten worden opgenomen. Het is nochtans uit het voorgaande meermaals gebleken dat een veranderingsdeskundige tot taak heeft informatie terug te koppelen naar het cliëntensysteem. De vragen die in dit onderzoek gesteld worden zijn: 1) welke ethische waarden worden door evaluator gesteund en 2) welk belang hecht de evaluator aan waarden in zijn werk. Het onderzoeksveld was echter niet samengesteld uit veranderingsdeskundigen, maar wel voor 44 % uit evaluators; de rest waren beleidsmensen, onderzoekers, leerkrachten, maar allen waren geabonneerd op het tijdschrift 'Evaluation'. Het onderzoek had slechts betrekking op 100 respondenten (mail enquête) die woonden aan de oostkust van de V.S.A. Zij moesten 47 uitspraken een waarde geven van 1 tot 5 (Sheinfeld en Lord, 1981).

De uitspraken hadden betrekking op vijf ethische principes die het werk van de evaluator kunnen beheersen.

- 1) De verdelende rechtvaardigheid. Dit principe bepaalt dat lasten en voordelen van het sociale leven moeten verdeeld worden overeenkomstig de principes van gelijkheid, noden of contracten.
- 2) Kwaliteit van het leven. Dit impliceert de bescherming van de mensenrechten: men moet mensen waarschuwen voor de risico's die aan het onderzoek verbonden zijn en men moet de privacy van de onderzochte populatie beschermen.
- 3) Loyaliteit tegenover de cliënten. Hierin drukt de evaluator uit of hij de bescherming van de cliënt verkiest boven het zoeken naar waarheid.
- 4) Zoeken naar waarheid en menselijke waardigheid.
- 5) Kennis en macht delen met de cliënten. Is dit niet aanwezig dan loopt de cliënt het gevaar gemanipuleerd te worden.

Wat leert nu dit onderzoek? Evaluators gaan drie punten sterk beklemtonen. Op de eerste plaats willen zij de mensenrechten beschermd zien, dat wil zeggen dat de onderzoeksresultaten als confidentieel worden beschouwd; men erkent het recht van de cliënt om de samenwerking te stoppen; resultaten moeten globaal worden

weergegeven; men moet de doelen van het onderzoek aan de cliënten bekend maken (zie tabel 10). Ten tweede beklemtonen zij hun onafhankelijkheid van politieke inmenging. En ten derde onderstrepen zij de technische competentie van de evaluator.

Tabel 10. De meest belangrijke ethische uitspraken, gerangschikt door de evaluators.

Ethisch probleem	Gemiddelde rangorde (1)	Correlatie met algemene ondersteuning van de ethische principes (2)
1. Evaluators moeten de eisen van de wetten en de mensenrechten kennen/aankleven.	4.69	.80
2. Evaluators moeten alles doen om de vertrouwelijke mededelingen van individuen te beschermen.	4.63	.77
3. Evaluators moeten open/direct/eerlijk zijn in hun rapport.	4.62	.76
4. Vooraleer data te verzamelen is het essentieel om de ondervraagden kort te beschrijven welke data men wil verzamelen, op welke wijze dit zal gebeuren en met welk doel.	4.40	.64
5. Evaluators moeten vrij zijn van politieke bemoeiingen/druk (uitgezonderd wat betreft het algemene institutionele beleid).	4.39	.63
6. Een evaluator moet individueel identificeerbaar materiaal vrijgeven indien hij gedagvaard wordt.	4.30	-.24
7. Evaluators moeten bereid zijn de technische juistheid, integriteit, nut en bruikbaarheid van rapporten te verdedigen.	4.32	.75
8. Deelnemers aan onderzoek moeten geïnformeerd worden (uitleg krijgen over doel, procedure, risico's, voordelen, recht om deelname gelijk wanneer te beëindigen zonder dat men hiervan negatieve gevolgen ondervindt).	4.25	.74

- | | | |
|---|------|-----------|
| 9. Evaluators zijn verplicht aan de regering gelijk welk programma mede te delen dat een inbreuk doet op de levenskwaliteit, op het recht op behandeling, het recht om een behandeling te weigeren, het recht op geheimhouding enz. | 4.24 | .43 |
| 10. De sleutelrol van de evaluators is informatie verschaffen aan besluitvormers. | 4.19 | .45 |
| 11. Evaluatie moet gepland/gevoerd worden op basis van identificatie of gevoeligheid voor verschillende belangengroepen om op die wijze misbruik/vertekening van gegevens te vermijden. | 4.13 | .73 |
| 12. Van begin af moet de evaluator de mogelijkheden/grenzen beschrijven om de cliënt toe te laten deze of een andere dienst te kiezen. | 4.13 | .70 |
| 13. Evaluatiecontracten moeten aanduiden wie de rapporten en data zal vrijgeven of uitgeven, de procedures voor een voorafgaande inzage in de gegevens, voorzieningen voor weerleggingen door de doelgroep en voor beëindiging van de afspraak. | 4.09 | .67 |
| 14. De loyaliteit van de evaluator tegenover de cliënt komt eerst, deze tegenover de waarheid komt op de tweede plaats. | 4.08 | -.25 |
| 15. De persoonlijke waarden van de evaluator hebben geen invloed op de evaluatie. | 4.06 | .30 |
| 16. De evaluator is de eerste verantwoordelijke voor ontwerp en methodologie, maar dit zal moeten aanvaard worden door hen die bij de evaluatie betrokken zijn. | 4.06 | .64 |
| 17. Wanneer er betwisting is tussen het recht op geheimhouding en het recht om iets te weten, dan moet geheimhouding winnen. | 4.03 | .02, n.s. |
- (1) De rangordening gebeurt volgens deze schaal: 1=zeer onbelangrijk, 2=onbelangrijk, 3=onbeslist, 4=belangrijk, 5=zeer belangrijk.
- (2) Kendall Tau correlaties; tenzij anders vermeld zijn alle significant op het niveau van $p < .001$.

Principes die minder steun krijgen, hebben betrekking op het onderscheid tussen evaluatie als een dienst of als onderzoek, de onafhankelijkheid van de evaluator, de vertraagde publicatie van een onderzoeksrapport (tabel 11).

Ofschoon deze gegevens berusten op een kleine steekproef zijn deze vaststellingen toch interessant aangezien zij de trend van vier andere onderzoeken bevestigen. Beleidsmatig is het belangrijk aandacht te besteden aan de wetenschappelijke onafhankelijkheid van de evaluator tegenover de geldschieter. Een evaluator heeft immers de neiging om de waarden van zijn financier te volgen. Dit wordt nogal gemakkelijk gelegitimeerd door te stellen dat cliënten steeds gediend worden door de opdrachtgever. Evaluatie-onderzoek zou daarom meer onafhankelijk moeten gebeuren.

Waarover zou dit evaluatie-onderzoek nu moeten gaan? Deze vraag wordt hier zuiver normatief beantwoord. Het laat toe de rol van de veranderingsdeskundige als evaluator wat meer te specificeren, doch overigens geeft dit weinig informatie over hoe deze rol in feite verloopt. Het werpt wel een licht op wat eventueel moet bestudeerd worden om deze rol te leren kennen.

Havelock en Havelock (1973: 80) spreken op de eerste plaats over een contextevaluatie. Hierin gaat de veranderingsdeskundige na of er in het cliëntensysteem een nood is voor verandering, wie wil toetreden tot het veranderingsproces, welke nieuwe rollen men moet ontwikkelen enz. Een tweede soort evaluatie is de input-evaluatie. Dit onderzoek betreft het innovatieplan, de financiële middelen, de studie van het mogelijke cliëntensysteem en dergelijke. Daarnaast is er nog de procesevaluatie. Hier wordt de vraag gesteld naar het feitelijk verloop van het veranderingsproces. En ten slotte moet er nog een produktevaluatie worden gemaakt. De veranderingsdeskundige zal hierin nagaan of het gestelde doel wordt bereikt. Deze vier stappen zouden in elke goed geplande verandering moeten worden opgenomen. In welke mate dit in feite gebeurt, moet echter nog empirisch worden onderzocht.

Tabel 11. De minst belangrijke ethische uitspraken, gerangschikt door de evaluators.

Ethisch probleem	Gemiddelde rangorde (1)	Correlatie met algemene ondersteuning v/d ethische principes (2)
1. De evaluatie van cliënten zal steeds de organisatie die de fondsen ter beschikking stelt, moeten dienen.	3.38	.19, $p = .01$
2. Om objectiviteit te garanderen, moet de financiering van de evaluatie onafhankelijk zijn van het programma dat geëvalueerd wordt.	3.39	.42
3. Er zijn geen ethische problemen indien de evaluator het ideale gedrag van een wetenschapper aanhangt (intellectuele integriteit/objectiviteit, twijfel of zekerheid, erkenning of twijfel, onzelfzuchtig engagement, collegialiteit tussen wetenschappers).	3.54	.31
4. Evaluators moeten steeds onafhankelijk zijn en buiten het programma staan dat zij evalueren.	3.55	.19, $p < .01$
5. Evaluators moeten cliënten in de planning en de implementatie laten participeren.	3.57	.81
6. Een vertraagde rapportering (na de tijd dat men het nodig had) is onethisch.	3.57	.31
7. Indien beslissingen in evaluaties betrekking hebben op een keuze tussen bevooroordeelde en benadeelde groepen, dan moet de keuze in het voordeel van de laatste vallen.	3.60	-.08, n.s.

(1) De rangordening gebeurt volgens deze schaal: 1=zeer onbelangrijk, 2=onbelangrijk, 3=onbeslist, 4=belangrijk, 5=zeer belangrijk.

(2) Kendall Tau correlaties; tenzij anders vermeld zijn alle significant op het niveau van $p < .001$.

§ 5. Enkele algemene conclusies

Dit beperkt overzicht van de rol van de veranderingsdeskundige laat ons toe enkele algemene vaststellingen te maken en enkele vragen op te roepen.

1. De rationele opstelling van de wetenschappelijke onderzoeker tegenover de fysische realiteit werd door heel wat sociale wetenschappers overgeplant in de sociale werkelijkheid. Het was een normaal proces in de rationalistische houding die door de samenleving tegenover haar problemen werd aangenomen. De samenleving zocht naar een rationele oplossing van haar problemen. Vanuit dit oogpunt werd er een plaats ingeruimd voor het proces van planmatige sociale verandering in de samenleving. De rationaliteit waarmee men de materie aanpakte, werd zo ook toegepast op de studie van de sociale verandering. Planmatige sociale verandering doet beroep op wetenschappelijke kennis om sociale problemen op te lossen. De veranderingsdeskundige is meteen dan ook een produkt van deze klemtoon op het rationele moment in de samenleving.

2. Rationalisering heeft in de samenleving een antwoord opgeroepen dat zekerheid gaf aan de toekomstige evolutie: sociale structuren werden meer en meer gebureaucratiseerd. Deze strakke structuur heeft niet altijd kunnen voorzien in de oplossing van de opduikende problemen. Hiervoor werd dan de rol van veranderingsdeskundige ingevoerd. Deze rol past goed in deze gebureaucratiseerde structuren. Vanuit de samenleving krijgt hij dikwijls een zeer duidelijke plaats toegewezen op basis van zijn deskundigheid. Indien de veranderingsdeskundige al geen organisatie of groep is dan wordt zijn rol toch dikwijls in een bepaalde bureaucratische structuur ingebouwd. De probleemoplossende instellingen worden meer en meer geïnstitutionaliseerd. Daardoor wordt de veranderingsdeskundige een deel van de bureaucratische machine, met specifieke rechten en plichten. Deze structurele verschuiving van de veranderingsdeskundige kan basis worden van enkele fundamentele problemen. In plaats van de functie die de bureaucratische instelling moet vervullen,

bestaat er veel kans dat de bureaucratische structuur hoofdpunt van belangstelling gaat worden. In deze structurele verandering ligt een groot gevaar voor de veranderingsfunctie van de veranderingsdeskundige aangezien deze bureaucratie dikwijls een bureaucratische utopie blijkt te zijn. Probleemloze doorstroming van informatie wordt door het bestaan van een informele structuur tegengesproken.

3. De veranderingsdeskundige verschijnt in deze al dan niet gebureaucratiseerde structuur als een deskundige die de medewerking van het cliëntensysteem moet krijgen. Dit deskundigheidskarakter geeft aan deze rol een bijzondere situatie in de samenleving. Zijn relatie met het cliëntensysteem is er daarom niet altijd een van nevenschikking. Jones stelt vast dat in 75 % van de bestudeerde gevallen de doelen van de planmatige sociale verandering door de veranderingsdeskundige worden bepaald. Dat betekent meteen dat hij hierdoor dikwijls in een bovengeslikte situatie komt te staan omdat hij meent te weten wat goed of slecht is voor het cliëntensysteem. Deze situatie kan uiteraard aanleiding geven tot heel wat conflicten. Structureel zit de veranderingsdeskundige in een uitermate kwetsbare positie. Hieraan kan hij enkel maar ontsnappen door het vertrouwen te winnen van het cliëntensysteem. Maar hier moet hij dan wederom rekening houden met de positietoewijzing door het cliëntensysteem.

4. Het onderzoek van Rogers maakt echter duidelijk dat de veranderingsdeskundige hier voor zeer zware problemen staat. Wetenschappelijk onderzoek wijst immers uit dat de veranderingsdeskundige, die op de eerste plaats planmatige sociale verandering beoogt, zich het gemakkelijkst verbindt met de gevestigde orde. Inderdaad, de veranderingsdeskundige bouwt het vlugst relaties op met de hoge sociale strata en - wellicht overlapt dit enigszins de voorgaande categorie - deze met een hoge scholing. Het gevaar is niet denkbeeldig dat deze structurele vormgeving van de betrokkenen bij de planmatige sociale verandering aanleiding kan geven tot een identificatie van de planmatige sociale verandering met de bestaande structuur. De grotere wendbaarheid van deze bovengeslikte categorie is een interessant vertrekpunt voor de veranderingsdeskundige, maar

kan hem structureel vastpinnen op een plaats die de planmatige sociale verandering opschort. Dit probleem zal hij echter niet ontmoeten wanneer deze bovengeslikte cliënten werkelijke opinieleiders zijn.

5. In tegenstelling met vele andere deskundigheidsvormen zal de veranderingsdeskundige zijn rol niet onmisbaar trachten te maken, maar wel zal hij trachten het proces dat hij aan gang heeft gebracht verder te laten gaan zonder zijn hulp. De veranderingsdeskundige verschilt hierin fundamenteel met veel andere deskundigen, als b.v. de geneesheer, de advocaat, de psycholoog, de socioloog, de ingenieur. Deze laatsten willen hun deskundigheid beschermen.

Een veranderingsdeskundige die een plaats heeft in een erkende instelling, kan enerzijds dit probleem gemakkelijker tot een oplossing brengen. Hij zal immers zijn eigen bestaansrecht niet bedreigd voelen wanneer zijn taak in een bepaald proces van planmatige sociale verandering ten einde loopt, omdat het cliëntensysteem in staat is om zichzelf te evalueren. Maar anderzijds is het gevaar ook helemaal niet denkbeeldig dat de veranderingsdeskundige de geplande processen voortdurend verschuift naar de toekomst om de instelling waartoe hij behoort een reden van bestaan te geven.

6. Als deskundige inzake planmatige sociale verandering heeft de veranderingsdeskundige een bepaalde opvatting over de samenleving die hij wil realiseren. Omtrent deze samenleving heeft hij wetenschappelijke inzichten gekregen die hem zijn aangeboden als een gesloten geheel of als een geheel van mogelijkheden. Op basis hiervan wordt het beleid uitgetekend. De veranderingsdeskundige krijgt hier meteen een ideologie-ontmaskerende taak toegewezen. Het probleem ontstaat echter daar waar hij niet langer het proces van planmatige sociale verandering kan uittekenen vanuit het cliëntensysteem, maar wel vanuit zijn opdrachtgevers, tenminste indien deze opdrachtgevers niet samenvallen met het cliëntensysteem.

7. Het is duidelijk dat een adequate sociologische probleemformulering niet kan gebeuren uitsluitend vanuit de positie van de veranderingsdeskundige, maar dat dit moet gebeuren vanuit de

globale figuratie van het proces van planmatige sociale verandering. Structurele problemen ontstaan immers niet vanuit één bepaalde positie in die structuur, maar uit de ontmoeting van de verschillende posities.

8. Het organisatiesociologisch onderzoek over de veranderingsdeskundige slaagt er nog steeds niet in om een adequate formulering te geven van de problemen die de veranderingsdeskundige ervaart. Aanvullingen op hoger gegeven inzichten zullen in de volgende hoofdstukken worden opgenomen.

9. Het bestudeerde onderzoek in dit hoofdstuk heeft als voornaamste resultaat dat het de grenzen aanwijst van het veranderingsgedrag van de veranderingsdeskundige en aandacht vraagt voor de structurele en culturele kaders waarbinnen de innovatie moet gebeuren.

Hoofdstuk 4

STUDIE VAN HET CLIENTENSYSTEEM

Doel van de planmatige sociale verandering is "to attain an improved state of functioning in the client system". Deze doelrealisatie gaat op in de figuratie van de planmatige sociale verandering. Dit wordt immers niet enkel bekeken als een proces dat gevoerd wordt door een veranderingsdeskundige, maar wel als een proces waarbij de veranderingsdeskundige een ander functioneringsproces in het cliëntensysteem tracht te verwezenlijken met het doel bepaalde problemen op te lossen. Dit cliëntensysteem is bij definitie een substantieel deel van de figuratie die tijdens het proces van planmatige sociale verandering gevormd wordt. Het losrukken van dit cliëntensysteem uit deze figuratie heeft voor de analyse wel betekenis, maar is voor een concrete probleemformulering niet gepast.

Sociologisch is het belangrijk te stellen dat de verbetering van het functioneren van het cliëntensysteem niet in eerste instantie de verandering van de diverse cliënten betreft, maar wel de verandering van de cultuur en de sociale structuur waarbinnen zij handelen. Het is anderzijds wel mogelijk dat, wanneer organisaties veranderen, andere leden voor deze organisaties zich aanbieden of dat de psychologische kenmerken van de leden veranderen.

Een analyse geven van het cliëntensysteem verloopt echter even moeilijk als de vorige analyse van de veranderingsdeskundige. Het cliëntensysteem zou immers steeds in relatie moeten gezien worden met de veranderingsdeskundige, de gebruikte strategieën en het geheel van weerstanden. Dit impliceert eveneens dat de veranderingsdeskundige doorheen het proces van planmatige sociale verandering kan veranderen, een andere positie innemen of een andere

houding aannemen tegenover de planmatige sociale verandering enz. Het cliëntensysteem zou dus ook in zijn dynamiek moeten bestudeerd worden. Cliëntensystemen leven daarenboven niet in een vacuum, maar wel in een bepaalde maatschappij met typische organisatiekenmerken. Ook deze sociale context kan de planmatige sociale verandering beïnvloeden.

In vergelijking met de studie van de veranderingsdeskundige zijn de onderzoeksgegevens over het cliëntensysteem veel rijker. Nochtans zal het duidelijk worden dat nog vele vragen onbeantwoord blijven. Daarenboven worden sommige problemen pas in volgende hoofdstukken aangesneden wanneer meer over strategie en implementatie gekend is.

Drie vragen zullen behandeld worden. De eerste vraag is uiteraard: wat is een cliëntensysteem? De tweede vraag luidt: wat zijn de persoonlijke en sociale kenmerken van het cliëntensysteem en wat is de invloed hiervan op de aanvaarding van een vernieuwing? Ten derde zal worden nagegaan hoe cliëntensystemen georganiseerd zijn en wat de invloed daarvan is op de implementatie van de innovatie. Waar mogelijk zal rekening gehouden worden met de veranderingen van het cliëntensysteem doorheen het proces van planmatige sociale verandering. In een laatste paragraaf zullen vervolgens enkele algemene bemerkingen worden geformuleerd.

§ 1. Wat is een cliëntensysteem?

De personen, groepen, organisaties of samenlevingen waarbinnen men een innovatie wil bewerken vormen het cliëntensysteem in het proces van planmatige sociale verandering. Deze veranderingen betreffen niet een totale verandering van het cliëntensysteem, maar wel slechts een deel ervan, b.v. houdingen of opvattingen van leerkrachten, een nieuw arbeidspatroon, een nieuwe taakverdeling, een nieuwe overlegstructuur enz. Ook al laat men in een cliëntensysteem een groot

stuk onberoerd, het is een te verregaande versmalling om de analyse enkel te beperken tot het bedoelde facet van de innovatie. Indien een actor zich afhankelijk van zijn situatie tot één rol beperkt (een leerkracht b.v. speelt enkel leerkracht in de school, niet thuis), dan is de wederzijdse beïnvloeding van rollen, groepen en leefsituaties echter niet uitgesloten. Daarenboven mag men niet vergeten dat een verandering soms slechts één bepaald facet van een rol betreft. Denk in dit verband aan leerkrachten in het V.S.O. die gevraagd worden hun leerlingen vanuit bepaalde standpunten te observeren. Deze nieuwe opdracht uitwerken heeft voor gevolg dat leerkrachten minder tijd ter beschikking hebben voor andere taken. Planmatige sociale verandering grijpt dus enerzijds slechts op een bepaald facet van het cliëntensysteem in (gedrag, houdingen), maar anderzijds is deze vernieuwing nooit zonder invloed op de totaliteit van de rol-drager.

Cliëntensystemen moeten daarenboven ook bestudeerd worden in hun leefsituatie. Leerkrachten bij voorbeeld vervullen hun rol in een klas, een school, een vakbond, een maatschappij waar onderwijs hoog gewaardeerd wordt enz. Rolverandering moet dus ook bekeken worden als produkt van de organisatie waarin de rol wordt gespeeld. Organisaties worden gekenmerkt door een bepaalde beleidsstructuur, een overlegstructuur, een hiërarchische structuur, taakverdeling enz. De wijze waarop rollen, groepen, waarden enz. veranderen in een planmatige sociale verandering zal wellicht enige invloed ondergaan van de organisatie waarin ze zich bevinden. Al wordt de organisatie hier niet direct beschouwd als het cliëntensysteem, een adequate studie van het cliëntensysteem zal er mee rekening houden.

Processen van planmatige sociale verandering kunnen weliswaar gericht worden op één bepaald cliëntensysteem. Het zou echter van weinig realiteitszin getuigen indien men de relatie met de andere bestanddelen van een organisatie zou vergeten. Men kan bij voorbeeld een veranderingsproces opzetten bij verplegenden. Het zal echter niet te vermijden zijn dat het gedrag van andere leden van een ziekenhuisorganisatie erdoor geraakt wordt. Planmatige sociale verandering kan zelden uitgevoerd worden in een laboratoriumsituatie

waar alle elementen gemakkelijk te isoleren zijn. Het is dus belangrijk ook te letten op de nevenwerkingen van een proces van planmatige sociale verandering omdat er ook een remmende werking vanuit kan gaan.

Een sociologische analyse van het cliëntensysteem zou steeds moeten op zoek gaan naar de inwerking van planmatige sociale verandering op het georganiseerd zijn van het cliëntensysteem. In dit deel van de analyse gaat op de eerste plaats de aandacht niet uit naar de houdingen of gedragingen van individuele roldragers, maar wel naar de structuur van organisaties. Hierin worden vragen gesteld naar nieuwe besluitvormingspatronen, andere overlegstructuren, nieuwe taakverdelingen. Waar hierboven de individuele actor de afhankelijke variabele was, is het hier de organisatie. Dit is een zeer belangrijk facet van het cliëntensysteem dat nooit genoeg kan onderzocht worden. Veranderingsprocessen gericht op individuen volstaan immers niet om een blijvende verandering te realiseren. De sociale omgeving moet immers een verandering leefbaar houden.

§ 2. Enkele sociale en persoonlijke kenmerken van het cliëntensysteem

1. Kenmerken van het cliëntensysteem

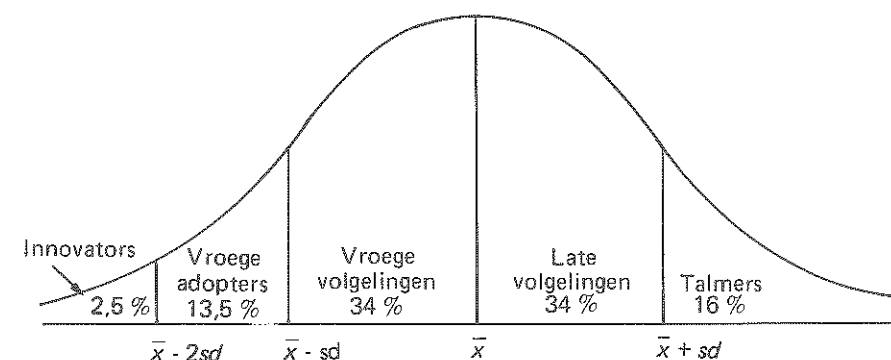
Veranderingsprocessen spreken mensen op een zeer verschillende wijze aan. Sommigen geraken direct overtuigd van de noodzaak van de voorgestelde vernieuwing, anderen staan meer sceptisch. Zij wachten af en moeten meer overtuigd worden van de zinvolheid en bruikbaarheid van de voorgestelde vernieuwing. Het is daarenboven ook zo dat gedrag van cliënten zal verschillen naargelang zij de uiteindelijke realisatie van de vernieuwing naderen.

Sociologische analyse van planmatige sociale verandering zal met deze ontwikkelingen in de concrete processen moeten rekening houden.

Het voorhanden onderzoek geeft anderzijds wel de basis voor een aantal veralgemeningen, die nochtans met de nodige voorzichtigheid moeten gehanteerd worden. Het is niet zo dat de veralgemeningen die dadelijk gegeven worden in gelijk welke situatie steeds zullen opgaan. Er moet wel op gewezen worden dat deze generalisaties een grote stabiliteit vertonen. Rogers (1983: 163-209 en 241-270) stelt immers tien jaar na zijn tweede generalisatie-poging (Rogers en Shoemaker, 1971: 175-198) dat de veralgemeningen identiek dezelfde blijven. Ondertussen heeft hij nieuw onderzoek verzameld en toch kan hij de vaststellingen van vroeger handhaven. Welke zijn deze veralgemeningen?

Een eerste punt waar ik de aandacht op wil vestigen is de categorie-opbouw van het cliëntensysteem in functie van de aanvaarding van de vernieuwing. Rogers hanteert hier een statistisch instrument. Hij gaat ervan uit dat een cliëntensysteem steeds in twee delen kan opgedeeld worden, namelijk vroege en late adopters. De 2,5 % van het cliëntensysteem die het snelst de innovatie aannemen zijn de innovators. Daarop volgen 13,5 % vroege adopters, gevolgd door 34 % die 'vroege volgelingen' worden genoemd. Het volgende deel (34 %) wordt 'late volgelingen' genoemd; zij worden gevolgd door de 'talmers' (16 %). Deze typering laat toe categorieën in het innovatieverloop te onderscheiden. Hierin zijn echter niet die mensen opgenomen die de verandering helemaal niet toepassen.

Figuur 8. Verdeling van de adoptercategorieën volgens E. Rogers



Zo voorgesteld betekenen deze categorieën niet veel. Sociologisch is het erg interessant om te weten wat deze categorieën in feite doen. Hiervoor bouwt Rogers op basis van empirisch onderzoek een aantal ideaaltypes op, die een beeld geven van hoe veranderingsgedrag dikwijls verloopt.

Het eerste type noemt hij de "innovators". Het zijn roldragers die stoutmoediger zijn dan de andere roldragers. Zij zoeken meer cosmopolitische sociale relaties. Zij zullen zich gemakkelijk in een groep verenigen. Dit kunnen zij slechts omdat zij het zich kunnen veroorloven verlies te lijden wanneer een innovatie niet lukt en omdat zij een zeker kennisniveau bezitten om de vernieuwing eigen te maken.

Het tweede type bestaat uit de "vroege adopters". Deze roldragers zijn meer geïntegreerd in het lokale sociale systeem. Daardoor hebben zij een belangrijke betekenis als opinie-leiders. Voor de veranderingsdeskundige zijn zij dan ook een betekenisvol referentiepunt om de haalbaarheid van de innovatie te bepalen. Zij vervullen immers een referentie-rol voor de andere leden van het sociaal systeem. Zij voelen zich als de belichaming van de overdracht van succesrijke nieuwe ideeën.

De "vroege volgelingen" behoren nog tot de eerste helft van het cliëntensysteem dat de nieuwe ideeën aanvaardt. Zij gaan veel om met gelijken en fungeren zelden als opinie-leiders. Vooraleer zij overgaan tot innovatie zullen zij lang beraadslagen.

Het vierde type wordt gevormd door de "late volgelingen". Deze roldragers aanvaarden slechts na de eerste helft van het ganse cliëntensysteem de vernieuwing. Zij zullen dit slechts doen omdat zij er enigszins toe gedwongen zijn en nadat de meesten reeds aanvaard hebben. De druk die van de nieuwe normen uitgaat, zal uiteindelijk de innovatie doordrukken.

De "talmers" ("laggards") tenslotte bezitten geen opinie-leiders. Zij zijn meestal erg geïsoleerd. Besluitvorming door deze roldragers gebeurt op basis van wat vroeger traditioneel gebeurde. Deze

mensen staan zeer wantrouwig tegenover innovatie, veranderingsdeskundige en dat deel van het cliëntensysteem dat de innovatie aanneemt.

Rogers onderzoekt vervolgens of mensen die vlugger een vernieuwing aanvaarden gekenmerkt zijn door bijzondere karakteristieken. Op de eerste plaats doet hij dit op het vlak van de kennis van de vernieuwing, een eerste stap naar de aanvaarding van de vernieuwing en uiteindelijk naar de implementatie.

Vastgesteld wordt dat mensen vlugger tot kennis van de innovatie komen als zij veel schoolse vorming hebben genoten en een hoge status hebben. Zij staan ook meer open voor de werking van de massamedia. In hun relaties met de anderen komen zij tot veel interpersoonlijke contacten en participeren zij meer aan groepen. Deze mensen zijn ook meer cosmopolitisch ingesteld dan personen die niet zo snel met de vernieuwing vertrouwd zijn. Niet enkel is de snelheid waarmee mensen vertrouwd worden met de vernieuwing afhankelijk van bepaalde kenmerken van personen; ook de snelheid waarmee vernieuwingen worden aanvaard is sociaal bepaald. Vroege of late adoptie van innovatie (let wel op: hier is nog geen sprake van implementatie) is afhankelijk van een aantal socio-economische, persoonlijke en communicatie-eigenschappen.

De eerste reeks veralgemeningen kan als volgt worden samengevat:

1. Tussen vroege en late adopters is er geen verschil in leeftijd.
2. Vroege adopters hebben meer jaren school gelopen dan de anderen.
3. Vroege adopters hebben een hogere sociale status en zijn meer geletterd dan late adopters.
4. Vroege adopters hebben een hogere graad van opwaartse sociale mobiliteit dan de anderen.
5. Vroege adopters hebben grotere arbeidseenheden dan de anderen.
6. Zij zijn meer commercieel gericht dan de anderen.
7. Zij geloven meer in een krediet-systeem (geld lenen) dan de anderen.
8. Vroege adopters stellen meer gespecialiseerde handelingen dan de anderen.

Op het vlak van de houdingen van het cliëntensysteem schijnen de vroege adopters een grotere openheid tegenover vernieuwing te tonen. Dit komt tot uiting in hun grotere empathie, hun geringere dogmatische houding, hun grotere bekwaamheid om met abstracte begrippen te werken, hun grotere rationaliteit, hun grotere intelligentie, hun gunstiger houding tegenover verandering, hun positievere houding tegenover het risico, hun gunstiger houding tegenover opvoeding en wetenschap, hun geringer fatalisme, hun hogere graad van prestatie-motivatie en hun hogere aspiraties inzake opvoeding, beroep en dergelijke, in vergelijking met de late adopters.

Rogers stelt verder vast dat het type van cliëntensysteem bepaalt hoe zij tegenover het communicatie-proces staan. Het is duidelijk dat vroege adopters meer sociaal participeren, meer geïntegreerd zijn in het sociaal systeem, meer cosmopolitisch zijn, meer contact hebben met de veranderingsdeskundige, meer open staan voor de communicatie langs de massamedia, meer ontvankelijk zijn voor interpersoonlijke communicatie-kanalen, meer informatie zoeken over de innovatie, meer kennis bezitten over de innovatie, een hogere graad van opinie-leiderschap bezitten, meer tot systemen met eerder moderne dan traditionele normen behoren, en meer tot goed geïntegreerde systemen gaan behoren dan latere adopters.

De houding die door het cliëntensysteem tegenover de planmatige sociale verandering wordt aangenomen en de structurele positie van het cliëntensysteem bepalen ook de snelheid waarmee een bepaalde innovatie wordt overgenomen. De structuur van het cliëntensysteem zelf zou eveneens het proces van aanvaarding van planmatige sociale verandering kunnen bepalen. Dit zal later nog meer toegelicht worden. Ook is het zo dat vroege adopters sneller tot een beslissing komen om de vernieuwing te aanvaarden. Hiermee wordt bedoeld dat het besluitvormingsproces korter is dan bij de late adopters. En ten slotte merkt men nog dat bij vroege adopters minder discontinuïteit voorkomt eenmaal de beslissing genomen is. Bij deze laatste analyse moet wel opgemerkt worden dat de oorspronkelijke vijfdelige typologie verlaten werd voor een tweedeling. Daarenboven is het zo dat deze generalisaties abstractie maken van

concrete organisatorische kenmerken waardoor het concrete gedrag wel eens een ander patroon zou kunnen krijgen.

2. Kenmerken van cliënten in onderwijsinnovatie

Deze generalisaties moeten dus voorzichtig geïnterpreteerd worden en telkens opnieuw bekeken worden binnen een welbepaalde veranderingscontext. Om dit toe te lichten doe ik beroep op de veralgemeningen die Fullan (1983: 107-129) formuleert over vernieuwingsgedrag van leerkrachten. Het onderzoek is grotendeels Amerikaans en mag dan ook niet zonder meer overgeplaatst worden naar het Belgische onderwijssysteem.

Om een duidelijk beeld op te hangen geeft Fullan eerst een inzicht in de positie van leerkrachten in het Amerikaanse onderwijssysteem. De schets wordt hier echter beperkt tot hun veranderingsgedrag.

Leerkrachten zijn niet gemakkelijk te overtuigen om een verandering te realiseren. Tracht men een verandering te bewerken, dan stelt men vast dat leerkrachten persoonlijk bij de zaak betrokken willen zijn. Het volstaat dus niet dat men enkele collega's bij de innovatie betreft. Ook zij worden als extern ervaren indien de andere leerkrachten niet mogen participeren aan de vernieuwingsbesluitvorming.

Leerkrachten zullen zich voornamelijk laten leiden door drie vragen:

- 1) Voldoet de voorgestelde verandering aan een bepaalde nood ? Zullen studenten geïnteresseerd zijn ?
- 2) Is de voorgestelde vernieuwing duidelijk genoeg geformuleerd ?
- 3) Wat zal het effect van de verandering zijn op mijn eigen tijdgebruik ? Zal dit nieuwe vaardigheden van mij vergen ? Ben ik competent daarvoor ? Wat zal de invloed van de vernieuwing zijn op de bestaande prioriteiten die ik heb ?

W. Doyle e.a. noemen dit de 'practicality ethic', die leerkrachten volgen bij besluitvorming. De eerste vraag betreft de congruentie tussen de vernieuwing en wat leerkrachten menen nodig te hebben

voor zichzelf en de leerlingen. De tweede vraag is een vraag naar de instrumenten die moeten gebruikt worden om te vernieuwen en de derde vraag is een vraag naar de kosten van de vernieuwing voor de leerkrachten.

Onderzoek heeft echter aangetoond dat de verhouding tussen deze drie factoren bij leerkrachten als zeer ongelijk overkomen, m.a.w. leerkrachten hebben dikwijls de indruk dat de persoonlijke kosten die zij moeten investeren groter zijn dan de winst die zij uit de verandering halen. De oorzaak hiervan is dat veranderingsdeskundigen dikwijls argumenten voor de planmatige sociale verandering gebruiken die niet aansluiten bij de leefwereld van de leerkrachten. Men vertrekt bij planmatige sociale verandering nogal graag van de ideale leerkracht, die echter niet zo gemakkelijk in de werkelijkheid terug te vinden is.

Spijts deze problemen stelt Fullan dat onderwijsvernieuwing toch noodzakelijk is. Waarom is dit zo? Een eerste reden hiervoor vindt hij in de gebrekkige implementatie van allerlei vernieuwingen gedurende de laatste decennia. Leerkrachten hebben immers de neiging om zich vast te zetten op de vakinhouden en niet zo sterk op nieuwe werkvormen. De maatschappij vraagt nochtans soms een nieuwe aanpak. Ten tweede blijven leerkrachten op een arbitraire wijze houden aan een bepaalde hiërarchie van de vakken en van de vakinhouden. Zij beoordelen dit niet steeds in relatie tot de nieuwe noden die er in de maatschappij leven. Op de derde plaats hebben leerkrachten weinig tijd om over hun werk na te denken en is er weinig kans om met elkaar over het werk te praten. Verder wordt hun werk sterk bepaald door de vastgelegde inhoud van handboeken (en in België door het opgelegde leerplan). Ten vijfde stelt Fullan vast dat leerkrachten dikwijls gefrustreerd en geïsoleerd zijn door hun werk. Zij ervaren hun werk als een vervelende activiteit. Ten slotte zou onderwijsvernieuwing ook nodig zijn omdat leerkrachten enkel maar betrokken zijn op vernieuwingen in hun eigen klas. De school als totaliteit is niet hun eerste belangstellingsdomein.

Vervolgens vraagt Fullan zich af wat leerkrachten nu aanzet om toch onderwijsvernieuwingen te realiseren. Van primordiaal belang is de kans die zij moeten krijgen om met elkaar over de vernieuwing te praten. Zij kunnen dan van gedachten wisselen over het waarom en het hoe van de vernieuwing. Daarenboven moeten zij persoonlijk hulp krijgen en deze hulp met elkaar bespreken.

Een tweede probleem bij de onderwijsvernieuwing is het feit dat ze dikwijls afkomstig is van een centraal bestuur en niet van de leerkrachten zelf. Dit is bij voorbeeld ook het geval met het V.S.O. dat nationaal (door regering en andere centrale lichamen) werd geformuleerd. Om leerkrachten te overtuigen van de verandering zal men nauwkeurig moeten aantonen wat de verandering impliceert en welke noden zij gaat oplossen. Daarenboven zal men beter kleine veranderingen voorstellen zodat de grote opgaven de leerkrachten niet zullen ontmoedigen. Het centrale beleid moet daarenboven duidelijk maken waarmee men de verandering zal mogelijk maken. Bovendien zal men moeten aangeven dat men op één of andere wijze zal opvolgen of de verandering wordt gerealiseerd. Dit element is bij voorbeeld niet aanwezig in de realisatie van het V.S.O. in het vrij onderwijs in België, waar de inspectie zich zowel pro als contra V.S.O. kan opstellen. Aangezien een centraal gestarte onderwijsvernieuwing niet direct impliceert dat elke leerkracht mee in de verandering stapt omwille van zijn geïsoleerde arbeidssituatie, is het belangrijk dat men leerkrachten er wel op wijst in welke mate hun collega's meewerken.

Komt de onderwijsvernieuwing nu van een leerkracht of van een groep leerkrachten dan is het erg belangrijk te letten op de wijze waarop zij hun collega's benaderen. Fullan stelt vast dat een erg overtuigende leerkracht van een bepaalde vernieuwing niet steeds de beste advocaat is voor de vernieuwing. Het ontbreekt hem dikwijls aan voldoende inzicht om te beseffen dat niet iedereen even sterk overtuigd is van de zin van het voorstel en hij ziet niet steeds dat niet elke leerkracht in hetzelfde stadium van de implementatie verkeert. Wordt deze leerkracht-advocaat zich wel bewust van deze moeilijkheden dan kan hij nochtans een uitstekende begeleider worden

van de vernieuwing. Ook hier moet wederom beklemtoond worden dat korte formele contacten tussen leerkrachten gunstig zijn voor de planmatige sociale verandering, zeker wanneer zij aanleiding geven tot frequente informele relaties.

Afhankelijk van de syndicalisatiegraad in de school en het standpunt van de syndicaten t.o.v. de vernieuwing zal ook het vernieuwingsgedrag van leerkrachten verschillen. Dit heeft tot nu toe zeker in Vlaanderen zijn betekenis gehad. Tot oktober 1984 hebben leerkrachtensyndicaten zich immers niet onvoorwaardelijk voor het V.S.O. uitgesproken. Hun leden werkten zowel in Type I als in Type II. Dit heeft de onderwijsvernieuwing zeker niet gestimuleerd.

Fullan besluit zijn uiteenzetting met te stellen dat leerkrachten meestal wel open staan voor planmatige sociale verandering, maar dat zij een afkeer hebben van de wijze waarop de vernieuwing wordt aangeboden.

Voorgaande uiteenzetting van Fullan geeft tal van nieuwe inzichten in het gedrag van het cliëntensysteem, in dit geval van de leerkracht. Deze analyse leert daarenboven dat de veralgemeningen van Rogers niet zo maar over te planten zijn in gelijk welke situatie. Het is zelfs zo dat de meeste generalisaties haast niet aan bod komen in de analyse van Fullan. Men vindt enkel verwijzingen naar een positieve innovatiewerking die komt vanuit een sterke sociale participatie aan het schoolleven, een grotere aandacht voor interpersoonlijke kanalen, grotere betrokkenheid op de innovatie en veel aandacht voor opinie-leiders bij leerkrachten. Men zou hier moeten onderzoeken of de specificaties die Rogers geeft op dezelfde wijze spelen in scholen. Rogers' analyse wijst op cliëntensystemen die op tal van punten zeer grote verschillen vertonen. Deze verschillen zijn wellicht minder groot in scholen (b.v. studieniveau, status enz.).

Een tweede gebrek dat te vinden is in het onderzoek van Rogers en dat van Fullan heeft betrekking op de te vergaande veralgemeningen, waarbij geen rekening wordt gehouden met de verschillende facetten van de vernieuwing. Cliëntensystemen zullen immers niet

alle facetten van de vernieuwing op dezelfde wijze aannemen. Mortier en Verhoeven (1980) tonen o.m. aan dat er een duidelijk verschil is in de realisatie van de verschillende doeleinden van het V.S.O. in Vlaanderen (zie tabel 12). Zij onderzoeken verder onder meer of deze vernieuwing anders ligt bij leerkrachten met weinig onderwijservaring (minder dan zes jaar) en deze met veel onderwijservaring. Daarenboven stellen zij in een andere deelstudie de vraag of leerkrachten die menen dat zij het beleid in de school sterk kunnen beïnvloeden beter de V.S.O.-vernieuwing realiseren dan zij die zich weinig invloed toerekenen (Mortier en Verhoeven, 1982) (zie tabel 13). Er moet hier aan herinnerd worden dat alle doelstellingen in tabel 12 en 13 betrekking hebben op leerkrachtengedrag. Waar de meeste labels in de tabellen voldoende duidelijk zijn, behoeven een vijftal labels enige toelichting. 'Interesse-observatie' en 'observatie van sociale herkomst' van leerlingen betekenen dat leerkrachten in hun onderwijsgedrag rekening houden met de waarnemingen die zij doen over de belangstellingspunten en de sociale herkomst van de leerlingen. 'Differentiatie' van leerlingen betekent dat leerkrachten in hun onderwijs differentiëren tussen leerlingen op basis van de interesses, de sociale herkomst en/of de intellectuele bekwaamheid van de leerlingen. 'Passieve collegiale evaluatie' wil zeggen dat de leerkrachten luisteren naar de evaluatie van leerlingen, gegeven door collega's. 'Verruimde evaluatie', ten slotte, omvat een evaluatie van leerlingen die niet enkel met intellectuele prestaties van leerlingen rekening houdt, maar ook met hun sociaal gedrag en hun attitudes.

De onderzoekers beperken daarenboven hun analyse niet tot de enkelvoudige verbanden maar toetsen op schijnbaarheid, zodat de betekenis van bepaalde interveniërende factoren in rekening wordt gebracht.

Globaal concluderen de onderzoekers dat de onderwijservaring van leerkrachten maar een beperkte invloed heeft op de onderwijsvernieuwing. Het is daarenboven zo dat leerkrachten met weinig ervaring vlotter bepaalde delen van de vernieuwing opnemen dan leerkrachten die reeds lang in het onderwijs staan. Dit is niet het geval voor leerkrachten in het traditionele onderwijs, maar wel voor

Tabel 12. Innovatie-implementatie onderscheiden naar onderwijservaring der leerkrachten

Doelstellingen	Proportie leerkrachten die betreffende doelstellingen voldoende realiseren			Procentueel verschil*
	Totale steekproef (N = 396)	Geringe onderwijservaring (N = 140)	Veel onderwijservaring (N = 256)	
Interesse-observatie	22%	21%	22%	+1
Observatie van sociale herkomst	14%	13%	14%	+1
Differentiatie	34%	36%	32%	-4
Zwak-overheidsgerichte keuze van lesonderwerp	17%	26%	13%	-13**
Zwak-overheidsgerichte werkvormkeuze	50%	63%	43%	-20**
Voorkeur voor groepswerk	25%	34%	20%	-14**
Gebruik van nieuwe didactische werkvormen	36%	48%	29%	-20**
Passieve collegiale evaluatie	67%	69%	66%	-3
Actieve beïnvloeding van de collegiale evaluatie	34%	29%	37%	+8*
Effectieve beïnvloeding van de collegiale evaluatie	30%	26%	32%	+6
Collegiale evaluatie in klasseraadverband (N = 264)	60%	53%	63%	+10

Tabel 13. Vernieuwingsgedrag van leerkrachten onderscheiden naar het beeld dat ze hebben omtrent hun feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden in de school

Wenselijke gedragingen	Proportie leerkrachten die het betreffende gedrag voldoende realiseren			Procentueel verschil (x)
	Totale steekproef (N = 396)	Geringe beïnvloedingsmogelijkheden (N = 177)	Aanzienlijke beïnvloedingsmogelijkheden (N = 116)	
Interesse-observatie	22 %	21 %	23 %	+ 2
Observatie van sociale herkomst	14 %	10 %	15 %	+ 5
Differentiatie	34 %	-	-	-
Zwak-overheidsgerichte keuze van lesonderwerp	17 %	18 %	11 %	- 7
Zwak-overheidsgerichte keuze van werkvorm	50 %	53 %	49 %	- 4
Sterke gerichtheid op collega's inzake les- onderwerp	50 %	46 %	57 %	+ 11
Sterke gerichtheid op collega's inzake werk- vormen	58 %	54 %	62 %	+ 8
Voorkeur voor groeps- werk	25 %	23 %	28 %	+ 5
Gebruik van nieuwe didactische werkvormen	36 %	38 %	37 %	- 1
Passieve collegiale evaluatie	67 %	62 %	72 %	+ 10
Actieve beïnvloeding van de collegiale evaluatie	34 %	27 %	37 %	+ 10*
Effectieve beïnvloeding	30 %	21 %	36 %	+ 15**

mogelijk is om na te gaan op welke wijze leerkrachten betrokken zijn op de vernieuwing. Dit wordt het Concerns-Based Adoption Model genoemd. Men gaat er in dit model vanuit dat leerkrachten doorheen het proces van planmatige sociale verandering een andere betrokkenheid op de vernieuwing zullen hebben. Om dit te achterhalen leggen zij aan de leerkrachten verschillende uitspraken voor waaruit deze verschuiving zal blijken (zie tabel 14). Op basis van deze gegevens komt men tot de vaststelling dat leerkrachten drie grote stadia doorlopen tijdens de planmatige sociale verandering.

Tabel 14. Uitspraken die de betrokkenheid van leerkrachten op vernieuwing meten (Hall, Georg, Rutherford, 1979, in Van der Touw & McLean)

Item nummer	Uitspraak
Fase 0	
3	Ik weet zelfs niet wat de vernieuwing omvat.
12	Die vernieuwing kan me weinig schelen.
21	Ik houd me totaal met andere dingen bezig.
23	Ofschoon ik niets van deze vernieuwing afweet, voel ik me toch betrokken op de dingen die daar een deel van zijn.
30	Op dit ogenblik ben ik niet geïnteresseerd om iets over die innovatie te leren.
Fase 1	
6	Ik heb een zeer beperkte kennis over de vernieuwing.
14	Ik zou graag de mogelijkheid om de vernieuwing te gebruiken bespreken.
15	Ik zou graag de beschikbare hulpmiddelen kennen indien we beslissen de vernieuwing te aanvaarden.
26	Ik zou graag weten wat het gebruik van de innovatie in de nabije toekomst van mij zal eisen.
35	Ik zou graag weten op welk vlak deze vernieuwing beter is dan wat we nu reeds hebben.
Fase 2	
7	Ik zou graag het effect van de reorganisatie op mijn professionele status kennen.
13	Ik zou graag willen weten wie de beslissingen in het nieuwe systeem zal nemen.
17	Ik zou graag willen weten hoe mijn onderricht of beleid zou moeten veranderen.
28	Ik zou graag meer informatie krijgen over de tijd en de energie die aan deze vernieuwing moeten besteed worden.
33	Ik zou graag willen weten hoe mijn rol zal veranderen wanneer ik de innovatie toepas.

Fase 3

- 4 Ik maak mij zorgen over het gebrek aan tijd om mijn dag te organiseren.
- 8 Ik maak mij zorgen over het verschil tussen mijn belangen en mijn verantwoordelijkheden.
- 16 Ik ben bezorgd over mijn onbekwaamheid om alles te doen wat de innovatie eist.
- 25 Ik ben bezorgd over de tijd die ik besteed aan niet-academische problemen in relatie tot deze innovatie.
- 34 Coördinatie van taken en mensen neemt teveel van mijn tijd in beslag.

Fase 4

- 1 Ik ben bezorgd over de houdingen van de studenten tegenover deze vernieuwing.
- 11 Ik ben bezorgd over de invloed van de innovatie op de leerlingen.
- 19 Ik ben bezorgd over de evaluatie van mijn impact op de leerlingen.
- 24 Ik zou mijn leerlingen willen aanzetten om zich over hun deel in deze benadering te uiten.
- 32 Ik zou graag informatie van de leerlingen gebruiken om het programma te veranderen.

Fase 5

- 5 Ik zou graag collega's helpen bij het toepassen van de innovatie.
- 10 Ik zou graag relaties aangaan met collega's van binnen zowel als buiten deze school, die de innovatie toepassen.
- 18 Ik zou graag andere afdelingen of personen met de vooruitgang van deze nieuwe benadering in contact willen brengen.
- 27 Ik zou graag mijn inspanning coördineren met anderen om het resultaat van de innovatie maximaal te maken.
- 29 Ik zou graag weten wat andere collega's op dit punt doen.

Fase 6

- 2 Ik ken nu andere benaderingen die mogelijks betere resultaten geven.
- 9 Ik ben bezorgd over de herziening van mijn gebruik van de innovatie.
- 20 Ik zou graag de didactische benadering van de innovatie herzien.
- 22 Ik zou graag ons gebruik van de innovatie wijzigen op basis van de ervaringen van onze leerlingen.
- 31 Ik zou graag vastleggen hoe de innovatie aangevuld, verbeterd, of vervangen moet worden.

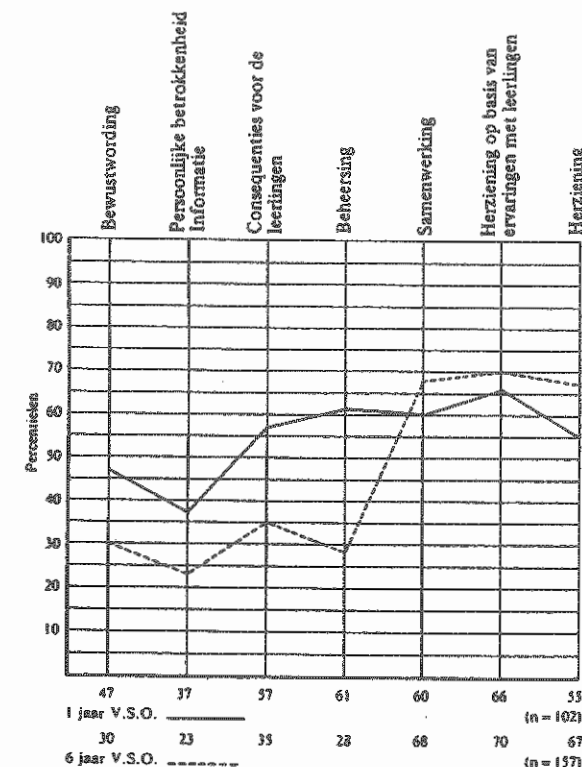
In het eerste stadium zijn zij op zichzelf betrokken (wat betekent de vernieuwing voor mij in de klas ?) Tijdens een tweede stadium richten zij zich meer op de taak (wat moet ik nu anders doen in verge-

lijking met vroeger ?) en tijdens het derde stadium zijn zij meer betrokken op de anderen (wat zal het gevolg van de vernieuwing zijn voor de leerlingen ?). Deze drie stadia worden echter opgedeeld in meerdere fasen, namelijk zeven.

In een eerste fase komt een leerkracht tot een bewustwording van de vernieuwing. Hij is nog niet goed op de hoogte van de juiste inhoud van de vernieuwing, maar weet dat er iets aan de gang is. De tweede fase is een fase van persoonlijke betrokkenheid en van informatie. In deze fase vraagt een leerkracht zich af welke invloed de planmatige sociale verandering zal hebben op zijn arbeid, zijn relaties met de leerlingen, collega's enz. Tijdens een derde fase stelt hij zich vragen over de gevolgen voor de leerlingen. Heeft de vernieuwing zin voor de leerlingen waarmee ik als leerkracht werk ? In de vierde fase komt de leerkracht tot beheersing. In deze fase vragen leerkrachten zich af hoe zij concreet hun dagelijks klasgedrag moeten aanpassen aan de vernieuwing. De vijfde fase betreft samenwerking met collega's voor wat betreft de onderwijsinnovatie. Hierin willen zij gesprekken met hun collega's en coördinatie van hun werk. Tijdens een zesde fase komen zij tot een herziening op basis van hun contacten met leerlingen. De vernieuwing heeft immers slechts zin indien zij voordelen geeft aan de leerlingen. Ten slotte komt men in de zevende fase: de herziening. Op basis van zijn ervaring gaat de leerkracht hier de vernieuwing ombuigen in een richting die hij goed vindt.

R. Vandenberghe (1982) heeft deze benadering toegepast op de realisatie van het V.S.O. in Vlaanderen (zie figuur 9). Hij maakt hierbij een onderscheid tussen leerkrachten die slechts 1 jaar in het V.S.O. werken en zij die er reeds 6 jaar in werken. Uit deze observatie leert men dat leerkrachten die slechts 1 jaar in het V.S.O. werken, hogere cijfers halen op de eerste vier schalen en lagere resultaten op de drie laatste schalen. De vergelijking heeft hier telkens betrekking op de cijfers van leerkrachten met 6 jaar ervaring in het V.S.O. Hieruit kan men afleiden dat beginnende V.S.O.-leerkrachten meer aandacht hebben voor meer informatie en zich vragen stellen over de betekenis van de vernieuwing voor de

Figuur 9. Betrokkenheid van leerkrachten op de V.S.O.-vernieuwing



leerlingen. Vandenberghe besluit hieruit dat het erg belangrijk is dat begeleiders aandacht geven aan deze dagelijkse problemen van beginnende leerkrachten. Hiervoor kan een interne begeleider die frequent contact heeft met het cliëntsysteem zeer nuttig zijn.

Uit de grafiek blijkt eveneens dat leerkrachten niet in één fase blijven steken, maar tegelijkertijd vragen stellen die eigen zijn aan verschillende fasen. Met andere woorden, een leerkracht kan problemen hebben die typisch zijn voor de bewustwordingsfase en tegelijkertijd reeds punten van 'herziening' op het oog hebben of andere vragen uit de vijf overige fasen. Theoretisch is het echter zo dat leerkrachten die nog niet lang aan een vernieuwingsprogramma participeren hoger zullen scoren op fasen 1, 2 en 3. Hier is de leerkracht nog vooral op zoek naar algemene informatie. Wanneer leerkrachten echter een zekere tijd hebben geparticipeerd, gaan er bij hen meer vragen rijzen over de wijze waarop de vernieuwing

concreet moet gestalte krijgen (beheersing). Later in de tijd zou de aandacht nog meer uitgaan naar de 5e, 6e en 7e fase. Dit sluit echter niet uit dat men bij de beginvragen (1e, 2e en 3e fase) nog voor een stuk blijft steken.

Ofschoon deze benadering een interessant werkinstrument is om de betrokkenheid van het cliëntensysteem op de onderwijsvernieuwing te meten, heeft zij toch een aantal gebreken. Ook hier dreigt het gevaar - waarvoor vroeger gewaarschuwd werd - dat men de innovatie te algemeen beschrijft. Concreet betekent dit voor het probleem van invoering van planmatige sociale verandering dat V.S.O. zoveel facetten heeft dat een algemene aanduiding niet volstaat. In feite zou men de vraag voor de verschillende facetten van V.S.O. moeten stellen om een juist beeld te krijgen van de betrokkenheid. Pas dan kan het beleid worden aangepast aan de echte noden.

Een ander probleem is dat deze benadering geen aandacht geeft aan de structurele determinanten van de planmatige sociale verandering. Een eenzijdige benadering vanuit de persoon, zoals hier gebeurt, is een onvolkomen beeld van de sociale realiteit die de planmatige sociale verandering bepaalt. Een sociologische analyse kan dan ook niet uitsluitend gebruik maken van deze benadering, maar moet een goede analyse maken van de structuur van het cliëntensysteem, niet enkel van de houding van het cliëntensysteem tegenover de innovatie. Dit zal nu worden voorgesteld in volgende paragraaf.

§ 3. De organisatiestructuur van het cliëntensysteem

1. Organisationele verandering en sociale omgeving

Planmatige sociale verandering speelt zich in een ruime sociale context af. Deze sociale context is niet zonder betekenis voor de planmatige sociale verandering. Men moet in elk geval beseffen dat de structuur van de groepen en collectiviteiten in deze verschillende

samenlevingsvormen niet dezelfde is. Welke samenlevingsvormen kan men onderscheiden? Jones (1969: 71-110) noemt drie grote types:

- de traditionele maatschappij: deze maatschappij is gekenmerkt door een geringe verandering in gedrag van generatie tot generatie,
- de transitionele maatschappij: de gedragspatronen veranderen hier in de richting van een moderne maatschappij; het is een gemengde samenleving,
- de moderne maatschappij: in deze maatschappij wendt men veel kapitaal, technologie en wetenschappelijke kennis aan; deze maatschappij is gekenmerkt door een sterke industrialisatie en urbanisatie en een hoge levensstandaard.

In een traditionele maatschappij bleken alle organisaties van het Gemeenschap-type te zijn (het individuele lid is doel en bestaansreden van de organisatie en deze laatste zal ook zijn noden en verlangens voldoen). Zij zijn gekenmerkt door autoritair beheer en zijn niet-competitief (macht en gezag is in handen van een elite). Bij de organisaties in een transitionele en een moderne maatschappij is er meer competitie en een gedrag van het Gesellschaft-type (een sociaal systeem waarin het individu enkel een middel is tot een doel van groeiende produktie van voordelen en diensten). Opvallend is echter dat er een grote weerstand is tegen verandering in elke maatschappij. Slechts 24 % van alle gevallen in de traditionele maatschappij zijn sterk op verandering gericht, 29 % in de transitionele en 22 % in de moderne maatschappij.

In de moderne samenleving is er nu een structuur gegroeid waarin vele organisaties constant met elkaar in interactie zijn en elkaar voortdurend beïnvloeden. S. Terreberry (1979) heeft deze structuur een turbulente structuur genoemd. Hiermee bedoelt hij dat de sociale omgeving zo sterk in verandering is dat het haast niet mogelijk is op lange termijn te voorspellen hoe bepaalde organisaties zich in de toekomst zullen ontwikkelen. Dit heeft uiteraard voor gevolg dat een effectieve planning op termijn ook lastig, zo niet onmogelijk zal zijn. De omgeving van de organisaties is zo complex (interdependente systemen) en verandert zo snel dat de veranderingen van de transacties tussen een organisatie en zijn omgeving niet voorspelbaar zijn.

Het komt mij voor dat de overgang van een traditionele maatschappij naar een moderne maatschappij gekenmerkt wordt door een ontwikkeling van formele organisaties "a. vanuit de status van niet formeel georganiseerde systemen binnen een omgeving, b. via tussenliggende fasen, b.v. de bureaucratie van Weber, c. naar de status van sub-systemen van een groter sociaal geheel..." (Terreberry, 1979: 179).

Wil men organisaties adequaat bestuderen dan zal men met deze turbulentie, geringere autonomie van organisaties en toenemende betekenis van formele organisaties moeten rekening houden. Tussen deze organisaties bestaat er een stroom van energie en informatie die organisaties in bepaalde banen leidt, ze behoudt, verandert of zelfs vernietigt. Dit dynamische beeld is echter niet terug te vinden in de organisationele analyse van het cliëntensysteem geformuleerd door Jones (1969) dat hieronder kort wordt samengevat.

Jones stelt vast dat de structuur van de socio-culturele omgeving niet altijd dezelfde is als deze van het cliëntensysteem. 74 organisaties zijn in een Gemeinschaft opgenomen en slechts 69 hiervan richten zich tot een gelijkaardige cliënteel. 115 organisaties zijn in een Gesellschaft en richten zich slechts in 103 gevallen naar een cliënteel met dezelfde structuur.

Men kan als algemeen besluit zeggen dat sociale systemen in traditionele maatschappijen niet gedifferentieerd zijn, een niet-competitief of autoritair gedragspatroon vertonen en van het Gemeinschaft-type zijn, terwijl deze in een moderne maatschappij sterk gedifferentieerd zijn, competitief en Gesellschaftlich van opbouw zijn. De transitie-nele maatschappij vertoont een mengvorm, maar leunt sterk aan bij de traditionele. De cliëntensystemen blijken uiteindelijk niet erg open te staan voor sociale verandering; slechts 24 % van alle gevallen zijn zeer ontvankelijk voor verandering.

Wat zijn de gevolgen van de geplande verandering? Het onderzoek wees uit dat in 42 % van de gevallen het beoogde doel wordt bereikt en in 41 % van de gevallen gedeeltelijk. Daarenboven bleek dat in de categorie waar het doel volledig bereikt was slechts 3 op 80

gevallen een dysfunctionele verandering gaven en bij deze waar het doel niet bereikt werd waren er slechts 3 op 31 functioneel veranderd. Er bestond ook een sterke positieve band tussen een hoge ontvankelijkheid van de cliënten voor verandering en het bereiken van de doelen met een functioneel veranderingsresultaat. Eenzelfde positieve relatie is er tussen het bereiken van de doelen en toenemende aanpassingsgraad van de cliënten (aan de verandering in de organisatie), de sterkere realiteitsoriëntatie van de cliënten en de groeiende rolidentificatie van de cliënt (met zijn organisationele rol).

Indien er een geringe verandering is in het cliëntensysteem, dan worden er slechts 4 % van de doelen bereikt en 60 % niet. Wanneer de verandering in dit systeem groot is dan worden 43 % van de doelen bereikt en 12 % niet. Er bestaat verder een sterke relatie tussen de mate van de wijziging in de omvang van de verandering en de graad van receptiviteit voor verandering bij het cliëntensysteem.

De doelbepaling kan gebeuren door de veranderingsdeskundige, het cliëntensysteem, of beide samen. Wanneer beide categorieën hun doel omschrijven ziet men een groeiende organisationele efficiëntie. In 90 % van de gevallen is dit zichtbaar. Wanneer de veranderingsdeskundige de doelen bepaalt dan worden slechts in 66 % der gevallen de doelen bereikt. Dit heeft duidelijk beleidsmatige gevolgen. Een veranderingsdeskundige die goed zijn werk doet wordt door de cliënten niet negatief ervaren; men is niet tegen de verandering. Nochtans moet er wel op gewezen worden dat de openheid van de cliënt voor de sociale verandering van groter belang is dan de prestatie van de veranderingsdeskundige. Men ziet trouwens een zeer positieve relatie tussen de openheid voor sociale verandering van de cliënten en de mate van organisationele efficiëntie. Het is zelfs zo dat bij een toenemende openheid van de cliënten voor verandering een grotere toename is in de organisationele efficiëntie.

De betekenis van de socio-culturele omgeving van de organisaties is niet groot voor de efficiëntie van de sociale verandering door de organisaties. Men stelt bij voorbeeld vast dat de efficiëntie van de organisationele verandering in de traditionele maatschappij even groot

is als in de moderne. Men zal dus moeten gaan zoeken naar andere kenmerken van de cliëntenorganisaties om te weten wat de efficiëntie bepaalt. Het onderzoek laat wel toe een licht hogere efficiëntie vast te stellen in cliëntenorganisaties van het Gesellschaft-type dan deze van het Gemeinschaft-type. Voor andere relaties waren de resultaten van het onderzoek niet voldoende indicatief.

Uit dit alles blijkt nochtans dat een juiste diagnose van planmatige sociale verandering in organisaties maar kan gebeuren door rekening te houden met de omgeving waarin de organisatie functioneert. Zaltman e.a. (1973: 110 e.v.) stellen vast dat organisaties sneller vernieuwingen zullen opnemen wanneer zij in een veranderende omgeving zijn opgenomen. Zij moeten immers op één of andere wijze gelijke tred houden met de omgeving, willen er geen te grote spanningen ontstaan. Daarenboven zal die innovatie nog bevorderd worden indien de normen die de omgeving beheersen een weg naar verandering open laten. Nochtans, zeker is dit alles niet. J.O. Wilson stelt trouwens vast dat omgevingen die voor een buitenstaander innovaties in een organisatie schijnen te eisen, dit ook maar werkelijk doen wanneer zij de voorkeur voor bepaalde doelen bij de leden van deze organisatie kunnen veranderen (Zaltman, 1973: 112). In deze context moet men bij voorbeeld niet verwachten dat leerkrachten gaan meewerken aan een schoolorganisatieverandering indien hun doelstellingen zuiver op hun eigen arbeidspositie betrokken blijven, en niet op de organisatie.

In heel deze discussie blijft natuurlijk de centrale vraag: wat is de omgeving? Zaltman e.a. zien ze als de totaliteit van fysische en sociale factoren die in de besluitvorming van de individuen in de organisatie direct zijn opgenomen. Er is hier dus ook een onderscheid te maken tussen een omgeving die intern is aan de organisatie en één die er extern aan is. De interne omgeving is het geheel van fysische en sociale factoren van de grotere organisatie, dat direct in rekening wordt genomen wanneer een organisatie beslissingen neemt over veranderingen. Indien b.v. een afdeling van een fabriek verandert dan is de fabriek de interne omgeving. Wat buiten de grenzen van de organisatie valt waartoe de afdeling behoort, wordt de externe omgeving genoemd.

Belangrijk voor de besluitvorming van organisaties bij vernieuwing is dus het geheel van factoren dat hen aanzet tot een innovatie. Uit onderzoek blijkt dat organisaties hun keuze doen op basis van een nood die in de organisatie wordt gevoeld. Het gaat meer om het gevoel aan een tekort dan wel om echte creatieve optie om te vernieuwen. Daarenboven blijkt het zo te zijn dat de meeste voorstellen voor vernieuwing in produktieorganisaties afkomstig zijn van buiten de organisatie. Dit impliceert meteen dat indien verandering in een organisatie wil gestart worden, er een sterke openheid moet bestaan voor de buitenwereld. Innovatie komt niet direct van de interne creativiteit in een organisatie. Het is eerder een zoeken om zich aan te passen aan de externe omgeving van de organisatie. Daarom dient deze organisatie trouwens in staat te zijn om informatie uit de omgeving te verzamelen.

De organisaties bleken dus uit het onderzoek van Jones efficiënter veranderd te worden dan de "communities". Het onderzoek hieromtrent volstaat tot op dit ogenblik nochtans niet om een antwoord te geven op de vele vragen die hierover gesteld worden. Rothman (1974: 327-336) brengt wel enkele interessante punten aan in verband met sociale bewegingen. Hieronder worden grote, vrijwillige organisaties verstaan, die grote structurele veranderingen in de bestaande sociale orde willen aanbrengen met behulp van massa-acties die vaak tactisch goed opgezet zijn. Dit zijn b.v. organisaties voor burgerrechten, vredesbewegingen en dergelijke. In feite zijn dit niet direct 'communities' zoals hierboven bedoeld. Zij raken echter wel de structuur van de samenleving en mobiliseren dikwijls veel mensen in de samenleving.

Wat zijn de kenmerken van deze sociale bewegingen? Het grootste deel van de participanten is eerder jong te noemen, tussen 15 en 25 jaar. Deze participanten hebben ook een relatief hoge vorming genoten. Dit is tevens nog meer het geval voor de participanten van het eerste uur. Participatie aan sociale bewegingen is ook groter bij personen die een bepaald gevoel van relatieve deprivatie hebben. Dit is uiteraard meer het geval bij de benadeelden in onze samenleving. Het begin van een sociale beweging ontstaat echter

niet gemakkelijk bij de "echte" armen. Dit komt meer voor bij personen die in hun streven naar een hogere waardering afgeremd worden, maar daarnaast toch een relatief hoge scholing hebben. Nu moet men echter wel onthouden dat een gevoel van relatieve depri-vatie minder voorkomt bij geïsoleerden in onze samenleving.

Deelname aan sociale bewegingen gaat verder ook gepaard met een hoge mate van statusinconsistentie. Dit kan voor gevolg hebben dat mensen met een bepaald soort statusinconsistentie een bepaald type van sociale beweging gaan vervoegen. In de V.S.A. stelt men onder meer vast dat een hoog inkomen-lage schoolse vorming-statusincon-sistentie samengaat met een deelname aan rechts politiek extremisme. Linkse extremisten worden meer gevonden bij mensen met een status-inconsistentie van het type laag inkomen-hoge schoolse vorming. Interessant om weten is ook dat hoge statusinconsistentie op opval-lende wijze aanwezig is bij participanten aan acties van burgerlijke ongehoorzaamheid.

Tot deze sociale bewegingen behoren ook nogal veel personen met een gevoel van aliënatie. Merkwaardig hiervoor is dat deze perso-nen zowel uitdrukking geven van een zeker gevoel van zelfcontro-le, maar anderzijds evenzeer het systeem verantwoordelijk stellen voor de problemen.

Worden mensen zich meer bewust van de betekenis van het sociaal systeem en de structurele oorzaken van sociale problemen, dan zal de participatie aan sociale bewegingen toenemen. Zij zijn dan ook meer bereid om concrete acties op te zetten. Dit is minder het geval met personen die een professionele positie hebben. Ook sociale werkers schijnen aan deze trend niet te ontsnappen; indien zij lang in een probleemgebied gewerkt hebben, gaan zij minder geloof hech-ten aan het effect van protestbewegingen.

Op basis van deze korte schets van sociale bewegingen kan de stelling van Jones dat organisaties efficiënter veranderd worden dan communities, niet worden bevestigd of ontkend. Deze analyse geeft enkel aan wat de betekenis van sociale bewegingen kan zijn. Daar-

enboven is het zo dat de structuur van de organisaties zoals hoger beschreven nog onvoldoende is om een klaar licht te werpen op de verscheidenheid van de organisaties. Jerald Hage en Michael Aiken (1970: 30-55) formuleerden in dit verband een aantal hypothesen. Hiervoor hadden zij wel een aantal empirische aanwijzingen. Ik vul hun vaststellingen echter aan met waarnemingen van Zaltman e.a. (1973) en Rothman (1974).

2. Structurele kenmerken van organisaties en planmatige sociale verandering

Op de eerste plaats stelt men vast dat in de complexe organisaties een intensieve en ruim verspreide kennis aanwezig is. Dit houdt verband met de aanwezigheid van veel specialisten die een hoog pro-fessionaliseringsniveau hebben bereikt. In deze rationeel sterk ont-wikkelde organisaties bestaat er volgens Rogers meer kans op een aanvaarding van planmatige sociale verandering, dan wel in andere organisaties. Hage en Aiken stellen hypothetisch dat naarmate de complexiteit van de organisaties groter wordt er ook een grotere openheid voor planmatige sociale verandering aanwezig zal zijn. Men zal vlugger de nood voor verandering aanvoelen. Uit de tegenstel-ling van hoog gekwalificeerde beroepen zal er een strijd ontstaan voor meer organisationele macht en beloningen, en hieruit zal vlug-ger verandering geboren worden.

R.A. Cooke geeft een andere interpretatie voor het samengaan van complexiteit van de organisatie en een betere adoptie van vernieu-wingen. Hij meent dat hoge complexiteit van een organisatie het aantal voorgestelde vernieuwingen doet toenemen. Maar daartegen-over staat dat lage complexiteit van een organisatie meer kans op implementatie van de nieuwe ideeën geeft. Het resultaat van deze trend is dat in grote organisaties veel vernieuwingen worden gelan-ceerd, maar dat er weinig worden geïmplementeerd. Al naargelang van de ontwikkeling van de planmatige sociale verandering zal com-plexiteit dus de verandering stimuleren of afremmen: de initiatie van vernieuwingen wordt door complexiteit gesteund, maar de implemen-tatie wordt erdoor gehinderd (Zaltman, 1973: 134-138).

Daaruit besluiten Zaltman, Duncan en Holbek tot de volgende strategieën. Op de eerste plaats: indien men veel nieuwe voorstellen wil krijgen, dan kan men best het aantal groepen in een organisatie laten toenemen. Ten tweede kan men de creativiteit van een groep verhogen door mensen met een verschillende achtergrond samen te plaatsen.

Ten tweede stellen Hage en Aiken als hypothese dat centralisatie (geringe verdeling van de macht in een organisatie) de verandering niet bevorderen. Deze opvatting vindt men ook terug in de "ijzeren wet van de oligarchie". De machtsdragers trachten hun positie te behouden en zullen daarom verandering zo veel mogelijk vermijden. Democratische besluitvorming ligt dikwijls aan de basis van heel wat conflicten waaruit verandering kan resulteren. De communicatiekanalen in een gecentraliseerde organisatie zijn trouwens ook zeer beperkt.

Hier dient gewaarschuwd te worden voor enkele opvattingen die door velen worden aanvaard, maar in feite niet stroken met de werkelijkheid. Toename van de omvang van organisaties betekent niet steeds meer centralisatie van gezag, groei van het aantal departementen of gebrek aan coördinatie tussen deze departementen. Toename in de omvang van organisaties leidt dus niet noodzakelijk tot meer bureaucratie (Rothman, 1974: 144-147). Wat wel gebeurt met groeiende organisaties is 1) meer ruimtelijke spreiding, 2) meer hiërarchische differentiatie en 3) een arbeidsverdeling tussen de departementen. En daarenboven stelt men ook vast dat bij groter wordende organisaties het formele toezicht en de formele regels zullen toenemen. Rothman (1974: 155-173) stelt in ander onderzoek vast dat organisaties met een routine-technologie meer kenmerken vertonen van centralisatie van macht, en dat de besluitvorming er meer geconcentreerd is in de top van de organisatie. Neemt deze centralisatie van gezag toe, dan zal de arbeidsvreugde van de leden van de organisatie afnemen en de arbeidsaliënering toenemen.

Het probleem bij een sterke centralisatie is nu dat er weinig ruimte is voor een terugkoppeling van de fouten die in de vernieuwing

gemaakt worden. Het effect is dat de innovatie stop wordt gezet. Omwille van de hiërarchische relatie heeft men immers de neiging om enkel de positieve dingen terug te koppelen naar de top. Daarenboven komen nieuwe ideeën dikwijls van mensen die op een zekere afstand van de top werken. Daarom moeten deze ideeën een lange afstand afleggen naar de top. Vele mensen hebben er hun zeg over en het resultaat is dat de nieuwe ideeën worden verzwakt omdat zij voor elk van de tussenliggende instanties een bedreiging betekenen (Zaltman, e.a., 1973: 143-146).

In verband met vernieuwing pleit het onderzoek tegen een te vergaande centralisatie. Hebben de leden van een organisatie veel kansen om aan de besluitvorming te participeren, dan komen er meer nieuwe ideeën tot stand en geraken de leden ook meer op de vernieuwing betrokken. Hage en Aiken vinden deze relatie duidelijk terug in hun studie van welzijnsorganisaties: hoe meer de leden van de welzijnsorganisatie kunnen participeren aan de besluitvorming, des te groter programma-hervormingen er kunnen worden doorgevoerd.

Deze trend wordt echter niet doorheen het ganse proces van planmatige sociale verandering gehandhaafd. Immers, hoe dichter de organisatie in de omgeving van de implementatie komt, hoe meer men beroep moet kunnen doen op gezag.

Ten slotte moet nog worden opgemerkt dat hoe meer het besluitvormingsproces gedecentraliseerd is, hoe meer kans er zal zijn om ongenoegen te uiten. Het voordeel hiervan is dat dingen bekend worden die storend zijn voor de innovatie en die in een gecentraliseerd systeem verborgen zouden blijven.

Naast centralisatie en complexiteit bespreken Hage en Aiken de formalisering. Formalisering (codificatie) van de rollen die in een organisatie moeten vervuld worden, leidt eveneens tot een geringere verandering. Indien de rol van de leden van een organisatie sterk is vastgelegd, dan zal er ook weinig neiging bestaan om alternatieve gedragspatronen te volgen. Een dergelijke handelwijze zou immers

aanleiding kunnen geven tot heel wat problemen. Wanneer de rol echter zeer vrij gelaten wordt, gaat de roldrager op zoek naar een bepaling die hem meer bevrediging geeft in de organisatie. Hage en Aiken stelden empirisch vast dat "job-codificatie" negatief correleerde met de graad van succesvolle verandering.

Nochtans kan formalisering van de rol toch een positief effect hebben op de planmatige sociale verandering. H.A. Shepard ziet hiervan een gunstig effect tijdens de implementatiefase; tijdens de initiatiefase is een vrije rolbepaling meer geschikt. Tijdens de implementatiefase werkt men ook beter in de richting van één bepaald doel. Te veel doelen leiden naar verwarring. Daarom verdedigen Zaltman e.a. ook dat voor een goede implementatie men best werkt met een formele projectselectie, een planning op lange termijn, goede schema's en regelmatige rapporten over de vooruitgang van de implementatie. Is er tijdens de implementatie geen of weinig formalisatie van de rollen, dan bestaat het gevaar voor inter- en intrarolconflicten en voor rolambigüiteit, twee storende factoren voor de innovatie.

Men kan zich nu de vraag stellen in welk soort organisaties men formalisatie waarschijnlijk dikwijls zal tegenkomen. Rothman (1974: 157 e.v.) meent dat dit wellicht het geval is in organisaties met een routine-technologie. In dergelijke organisaties wordt meer nadruk gelegd op efficiëntie. Indien organisaties meer ruimte geven aan professionals, dan zal dit ook zijn invloed hebben op de organisatie. Er zal in deze laatste organisatie minder geformaliseerd zijn. Professionals bepalen immers voor een groot deel zelf hun rol. Anderzijds mag men niet vergeten dat groeiende professionalisatie de organisationele complexiteit doet toenemen, wat op zich reeds de vernieuwing bevorderde.

Remmend voor de innovatie is echter wel dat leden van gevestigde professies (dokters, juristen) de neiging hebben om bepaalde bureaucratische trends (centralisatie van gezag, formalisatie van de rollen) te bevorderen. Doch anderzijds stelt men vast dat professionals minder gemakkelijk de organisationele normen aanvaarden dan semi-professionelen.

Belangrijk voor de innovatie is ook te weten dat organisaties met veel universitair geschoolden gemiddeld minder toezichters hebben per werknemer dan andere organisaties. Dit geeft dan ook minder formalisatie en bijgevolg meer innovatie. Minder formalisatie is er ook in vrijwillige organisaties met veel ruimte voor informele gedragspatronen van primaire groepen (Rothman, 1974: 315). Dergelijke organisaties zijn dan ook gemakkelijker tot vernieuwing te brengen. Nochtans is het gewaagd te beweren dat primaire groepen steeds de vernieuwing zullen steunen. Primaire groepen kunnen integendeel even goed worden aangewend om vernieuwingen tegen te werken en tradities te handhaven.

Centralisatie, complexiteit en formalisatie zijn drie kenmerken die typisch zijn voor een gebureaucratiseerde organisatie. Zaltman e.a. (1973: 123-126) geven in dit verband enkele belangrijke kenmerken die de innovatie belemmeren. Op de eerste plaats moet men ermee rekening houden dat een bureaucratie een monocratische structuur is, dat wil zeggen dat 1) er een grote ongelijkheid is tussen de leden van de organisatie wat status, bekwaamheid, bijdrage tot de organisatie en beloningen betreft, 2) de technologie dikwijls complex is (niet eenvoudig zoals Zaltman stelt) en slechts door een klein deel wordt begrepen, 3) de personen aan de top als alwetend worden beschouwd en alle bevelen geven, 4) bevelen van boven naar onder worden gegeven, en 5) conflict er als illegitiem wordt gezien. Aangezien de technologie nu complexer wordt, groeit er stilaan een spanning tussen diegenen die de technologie nog kunnen volgen en zij die beslissingen nemen. Uit die spanning ontstaat er stilaan een onzekerheid in de bureaucratie. De reactie is dan dikwijls dat er meer controle wordt ingebouwd en dat de leden meer afhankelijk worden van regels. Er groeit een grotere afstandelijkheid tussen de mensen en veranderingen worden meer bestreden. Hieruit volgt verder dat er gemakkelijk conflicten ontstaan, terwijl de bureaucratie niet gewapend is om met deze conflicten om te gaan. Vernieuwing betekent anderzijds ook onzekerheid over de wijze waarop de organisatie verder moet ontwikkelen. Bureaucratieën zijn op dit vlak ook benadeeld. Zij zijn niet georganiseerd om met deze onzekerheid te leven.

Naast centralisatie, complexiteit en formalisatie menen Hage en Aiken dat er nog vier andere factoren zijn die het vernieuwingsgedrag van organisaties sterk bepalen, namelijk de stratificatiestructuur, de produktie, de efficiëntie en de arbeidsvoldoening.

Een zeer verscheiden indeling van de stratificatie van een organisatie zou net als formalisatie de veranderingstendens negatief beïnvloeden. De top van een organisatie zal immers veranderingen verhinderen indien zij een gevaar betekenen voor de verandering van hun status. De allocatie van beloningen kan immers zodanig verlopen dat de vroegere positie van het bovengeschiedte deel niet meer dezelfde voordelen biedt. In de bestaande situatie zijn dezen immers zeker van hun rechten. Wanneer de verschillen tussen de diverse strata eerder gering zijn, dan hebben zij ook weinig te verliezen door een verandering.

De produktie van produkten en diensten heeft eveneens invloed op de sociale verandering. Indien de produktie hoog is zal de verandering meestal gering zijn. Men moet in dit geval immers vermijden dat de produktie afgeremd wordt. Sociale verandering heeft steeds een zekere produktie-afname voor gevolg. Wanneer kwaliteit in de plaats van volume van produktie wordt gesteld, zal sociale verandering optreden.

Indien de efficiëntie in een organisatie centraal wordt gesteld, zal er weinig verandering optreden. De kosten van vernieuwingen zijn immers niet altijd te voorzien. Deze onzekerheid remt veranderingen af. Met dit probleem worden veel organisaties geconfronteerd die de kwaliteit centraal stellen (scholen, hospitalen, gevangenissen).

In verband met efficiëntie is het belangrijk te weten onder welke voorwaarden efficiëntie voorkomt. C. Argyris formuleert het antwoord hierop als volgt: "Efficiëntie in menselijke relaties neemt toe wanneer gedrag rationeel, logisch en duidelijk wordt gecommuniceerd. Efficiëntie neemt echter af als de emotionaliteit toeneemt" (Zaltman, e.a., 1973: 146). Om deze efficiëntie goed in handen te houden, zou een veranderingsdeskundige zich moeten bezighouden

met interpersoonlijke relaties, omdat deze belangrijk zijn voor de besluitvorming. Tijdens innovatieprocessen is het immers zo dat cliënten in onzekerheid, spanning en soms in angst leven. Deze situatie is nadelig voor de communicatieprocessen. Aandacht voor de interpersoonlijke relaties zal hieraan iets moeten veranderen. Deze interpersoonlijke relaties kunnen nu volgens Argyris maar verbeteren indien alle relevant sociaal gedrag bewust bediscuteerbaar en controleerbaar wordt. Uit deze opstelling van Argyris blijkt dat efficiënt gedrag toch kan bijdragen tot een proces van planmatige sociale verandering.

Arbeidsvoldoening is een factor die in vergelijking met efficiëntie gemakkelijk tot verandering leidt. Deze roldragers staan meer open voor nieuwe ideeën, zodat de organisatie gemakkelijker veranderingen kan aanpakken. Uit onderzoek is ook gebleken dat wanneer leden van de organisatie in de besluitvorming over de verandering participeren, zij meer arbeidsvoldoening genieten. Maar anderzijds bleek dat organisaties met een hoge veranderingsgraad een hoge arbeidsmoraal bij de leden vertoonden, maar een geringe tevredenheid met de sociale relaties. Dit fenomeen was anders in organisaties waar weinig verandering optrad.

Aan deze reeks van determinanten van organisationele verandering kan men nog de opvatting van Zaltman c.s. (1973: 148-154) toevoegen, namelijk dat een bekwaamheid om conflicten op te lossen de planmatige sociale verandering zal bevorderen. Conflicten zijn er tijdens een planmatige sociale verandering steeds mogelijk, zowel in de beginfase als op het einde. Het onderzoek van P.R. Lawrence en J. Lorsch kan hierover enige interessante informatie geven. Zij stellen vast dat beleidsvoerders in organisaties tegengestelde opvattingen efficiënt kunnen oplossen indien zij initiatief nemen, ambitieus zijn, actief en krachtig optreden, verbeelding hebben en spontaan en flexibel handelen. Het blijft nochtans steeds een moeilijk punt. Conflicten zijn immers niet allemaal dezelfde en kunnen niet op dezelfde wijze worden opgelost. Daarover zal meer komen in het volgende hoofdstuk.

Uit voorgaande analyse blijkt voldoende duidelijk dat niet elke organisatie garanties biedt om een succesvol proces van planmatige sociale verandering te realiseren. Anderzijds blijken de kristallisaties van bepaalde waarderungen in organisaties nu eens de verandering te stimuleren, dan weer af te remmen. De organisatie als cliëntensysteem is een fenomeen dat telkens situationeel moet benaderd worden, zodat een adequate probleemformulering kan tot stand komen.

Is dit het geval, dan vraagt dit een andere wijze van kijken naar organisaties. De organisatiesociologie heeft hiervoor een aangepast model ontwikkeld, namelijk het contingentiemodel. De kernidee van dit model is dat organisaties, afhankelijk van de situatie, andere structuren ontwikkelen. Vertrekpunt van deze opvatting is het onderzoek dat werd gedaan over communicatiestructuren in kleine groepen (A. Bavelas, H. Guetzkow, H. Simon, W.R. Dill). T. Burns en G.M. Stalker hebben dit principe ook waargenomen in hun studie over technologische vernieuwing in de elektronische industrie (Zaltman e.a., 1973: 129-134). Zij stellen vast dat een mechanische structuur meer van toepassing is in organisaties die werken in eerder stabiele omstandigheden, een organische structuur in onstabiele omstandigheden. De kenmerken van deze twee structuren vindt U in tabel 15.

Voor veranderingsprocessen zal de organische structuur beter zijn, aangezien er veel onzekerheid bestaat over de toekomstige ontwikkeling en er veel nood aan informatie is.

In deze modellen wordt structuur bekeken vanuit vijf kenmerken: 1) gezagshiërarchie, 2) graad van onpersoonlijkheid in besluitvorming, 3) participatiegraad aan de besluitvorming, 4) omvang van specifieke regels, 5) graad van arbeidsverdeling. Wanneer een organisatie op deze vijf punten hoog scoort en in een zeer veranderlijke omgeving werkt, zal zij daarvan hinder ondervinden. De organisatie zal zich immers niet gemakkelijk kunnen aanpassen aan de veranderende noden. Is de omgeving echter stabiel, dan zal een sterke structuur (gedefinieerd met de vijf hoger gegeven kenmerken) vruchtbaar zijn.

Tabel 15. Mechanische en organische organisatievormen.

Mechanische	Organische
1. Taken worden opgedeeld in zeer gespecialiseerde abstracte delen.	Taken worden opgedeeld in onderdelen, maar hun relatie met de totale taak van de organisatie is veel duidelijker.
2. Taken blijven scherp gedefinieerd.	Er is een aanpassing en voortdurende herdefinitie van de taken door interactie van de leden van de organisatie.
3. Specifieke definitie van de verantwoordelijkheid die enkel met functionele rol van het individu verbonden is.	Ruimere aanvaarding van de verantwoordelijkheid en betrokkenheid op de organisatie, die verder rijkt dan de functionele rol van het individu.
4. Strikte hiërarchie van controle en gezag.	Minder hiërarchie van controle en gezag; sancties komen meer uit een veronderstelde belangen-gemeenschap.
5. Men veronderstelt dat de formele leider alles weet over alles.	Men veronderstelt dat de formele leider niet alles over alles weet.
6. Communicatie is hoofdzakelijk verticaal tussen bovenge-schikten en ondergeschikten.	Communicatie is lateraal tussen mensen van verschillende rang en is eerder consultatie dan bevel.
7. De inhoud van communicaties bestaat grotendeels uit instructies en beslissingen van bovengeschikten.	De inhoud van de communicatie is informatie en advies.
8. Loyaliteit tegenover en gehoorzaamheid aan organisatie en leiders worden hoog gewaardeerd.	Betrokkenheid op taken, vooruitgang en expansie van het bedrijf worden hoog gewaardeerd.
9. Belangrijkheid en prestige zijn afhankelijk van de identificatie met de organisatie zelf.	Belangrijkheid en prestige zijn afhankelijk van de verbondenheid met de deskundigheid in de ruimere omgeving.

(Door Zaltman e.a. (1973) samengevat uit T. Burns en G.M. Stalker, 1961, pp. 119-122).

Een pyramidale structuur zal tijdens verandering wellicht te verkiezen zijn boven een vrijere structuur indien 1) er weinig tijd is voor de vernieuwing, 2) wanneer men te doen heeft met routine-besluiten, 3) wanneer de vragen van de omgeving erg duidelijk zijn, 4) wanneer een organisatie een eerder gesloten systeem is.

Heeft men echter te doen met ingrijpende vernieuwingen dan zal het vrijere organisatiemodel wellicht te verkiezen zijn boven het pyramidale. Daarenboven is het duidelijk dat de organisatie wederom een aanpassing zal vragen al naargelang men verder vordert in het proces van planmatige sociale verandering.

Uit deze reeks van organisatiesociologische beschouwingen is nu duidelijk geworden dat de veranderingsdeskundige een belangrijke taak heeft bij de diagnose van de organisatiestructuur van het cliëntensysteem. In het kader van deze analyse kan echter geen pasklaar programma geschreven worden over wat de veranderingsdeskundige op dit vlak te doen heeft. Daarvoor moet hij terugvallen op de organisatiesociologie. Ik wil hier echter wel wijzen op enkele punten die zeker in een analyse moeten worden opgenomen om de innovatiebereidheid van een organisatie te diagnosticeren. Zaltman e.a. (1977: 153) heeft deze samengebracht op basis van vier analyses (tabel 16).

Tabel 16. Kenmerken van organisaties die gericht zijn op verandering

John Gardner (Rules for Effective Self-Renewing Organizations, 1965):

1. De organisatie recruteert en ontwikkelt talent.
2. Er zijn voorzieningen ingebouwd voor zelfevaluatie en -kritiek.
3. De organisationele structuur fluctueert.
4. Er is een middel voorhanden om te vermijden dat men de gevangene van procedures wordt.

Richard Beckhard (Improving Organizations, 1966):

1. Beslissingen worden genomen in de nabijheid van de bron van informatie.
2. Het beloningssysteem ondersteunt (a) productie (onderricht, leren) op korte termijn, (b) groei en ontwikkeling van ondergeschikten (technische staf of leerkrachten) en (c) de opbouw van leefbare werkgroepen.

3. Open communicatiesysteem (feiten en gevoelens worden vrij gedeeld met de anderen).
4. Conflict over ideeën, niet over persoonlijkheden.
5. Open systeem (vrij verkeer van communicatie en hulpmiddelen tussen systemen en omgeving).
6. Gebruik van actie-onderzoek gepaard aan terugkoppeling (van gegevens over de prestaties) om uit ervaring te leren.
7. Evenwicht tussen adviezen van interne deskundigheid en externe hulpmiddelen.
8. Bereidheid om risico's te nemen.
9. Tolerantie voor ambiguïteit.

Victor Thompson (The Innovative Organization, 1969):

1. Niet gebonden en algemene hulpmiddelen (geld, tijd, bekwaamheid en positieve houding).
2. Vooruitzicht en toelating om een verscheidenheid in impact (ervaring en stimulering) te realiseren.
3. Evenwicht tussen de betrokkenheid op en de aliënatie van de organisatie bij de individuen.
4. Klemtoon van de gebruikelijke extrinsieke beloningen wordt weggenomen.
5. Klemtoon op de intrinsieke beloning van voldoening, professionele ontwikkeling en de waardering die komt van 'peers'.
6. Een creatieve sfeer waar plaats is voor risico en bereidheid om de mislukkingen te delen.
7. Collaboratie krijgt voorrang op competitie.

Matthew B. Miles (Organizational Health: Figure and Ground, 1965):

1. Doelgericht (duidelijk en aanvaard).
2. Adequaatheid van communicatie (vrij en met betrekkelijk weinig spanningen in de organisatie en tussen de organisatie en de omgeving).
3. Optimale gelijkschakeling van macht (invloed berust veeleer op bekwaamheid dan op positie).
4. Gebruik van hulpmiddelen (leden zijn gemotiveerd om hun hulpmiddelen te actualiseren).
5. Interne samenhang van de organisatie (samenwerking en betrokkenheid op de organisatie).
6. Goed moreel.
7. Betrokkenheid op vernieuwing.
8. Autonomie.
9. Adaptatie (interactie met omgeving en zelf-corrigerende verandering).
10. Gerichtheid op probleemoplossing.

3. Onderwijsstructuur en planmatige sociale verandering

Tot slot wil ik nog kort illustreren hoe een gebureaucratiseerde structuur een onderwijsvernieuwing kan hinderen. Als voorbeeld neem ik de invoering van het V.S.O. in België; ik maak gebruik van onderzoekgegevens uit het vrij onderwijs. De analyse loopt tot 1977. Tal van bureaucratische kenmerken zijn tot vandaag nog steeds aanwezig. Maar anderzijds moet men wel rekening houden met het feit dat men in scholen anders is gaan werken. Men maakt nu gebruik van vakwerkgroepen en groepscoördinatoren. Klasseraiden zijn wellicht anders gaan functioneren. Het is dus mogelijk dat de bureaucratisering minder beperkend werkt, dan tijdens de eerste periode van de vernieuwing. Wat werd er vastgesteld? (Verhoeven, 1982a: 202-207):

"Het zou overdreven zijn te stellen dat de schoolorganisatie perfect zou samenvallen met het ideaaltipe 'bureaucratie'. Desalniettemin voert een nauwkeurige observatie van de schoolorganisatie toch tot de overtuiging dat de school in een groeiende bureaucratiseringstrend zit.

Op dit ogenblik bestaan er in het onderwijs weliswaar tal van participatiemogelijkheden voor leerkrachten. Hun vakbonden of andere vertegenwoordigers bepleiten hun belangen. Voor vele leerkrachten speelt dit zich echter ver van hen af. De besluitvorming, ook in de school, wordt ervaren als iets dat hen "overkomt". Slechts op enkele punten voelen leerkrachten zich bij de besluitvorming in de school betrokken, zoals later zal duidelijk worden. De oorzaak hiervan kan in de onpersoonlijke, bureaucratische structuur van het onderwijssysteem worden gezocht.

Deze bureaucratische structuur wordt vorm gegeven door een indrukwekkende reeks wettelijke en administratieve beschikkingen die het doen en laten van leerkrachten bepalen. Verschillende kenmerken, die hoger tot de bureaucratische structuur werden gerekend, kunnen worden afgelezen uit het "Algemeen Reglement van het Personeel van het Katholiek Onderwijs" (Statuut en Reglement, 22-36). Leerkrachten mogen geen andere taak hebben dan hun

onderwijstaak, tenzij anders toegestaan door de inrichtende macht. 'De geest, de inhoud en de methoden van het onderwijs' worden bepaald door de inrichtende macht en niet door de leerkrachten (art. 9 § 1 van het Reglement). Hetzelfde orgaan bepaalt de opdracht, de dienstregeling, het wekelijks uurrooster, de relaties tussen school en ouders, en de leerboeken. Leerkrachten mogen wel het ritme bepalen bij het geven van de leerinhouden, maar ook dit moet in overeenstemming zijn met de wensen van de inspectie.

Ook de globale organisatie van de school ontsnapt aan de directe controle van de leerkrachten. Scholengemeenschappen worden opgebouwd zonder dat leerkrachten steeds een directe inspraak hebben. Dit is ook het geval met de onderwijsvernieuwing. Ook al mogen leerkrachten mee beslissen over het al dan niet invoeren van het V.S.O., het concept is een produkt dat derden (parlement, commissies, directie, V.S.O.-coördinatoren enz.) aan hen komen voorstellen. Op dit ogenblik zijn de doelstellingen en de werkmiddelen van het V.S.O. voorgesteld in Doelstellingen van het Katholiek Onderwijs van type I. Het is een systematische synthese van wat men in het V.S.O. op het oog heeft en welke didactische werkvormen hierbij kunnen worden gebruikt. In feite stelt men een totaal nieuwe jobbeschrijving op die door alle leerkrachten van een school moet worden aanvaard. De beslissing grijpt op alle leerkrachten in. Maar zij voelen zich daarom niet direct erop betrokken. Als men aan leerkrachten vraagt "Wat denkt u van uw feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden in verband met de invoering van onderwijsvernieuwend aspecten?" dan oordelen 39,8 % dat zij totaal geen invloed hebben. Maar anderzijds zijn er ook 18,6 % die menen dat hun invloed aanzienlijk is en 41,6 % die denken dat zij de besluitvorming over de invoering van het V.S.O. maar zwak beïnvloeden. Het is dus niet helemaal denkbeeldig dat leerkrachten een onderwijsvernieuwing ervaren als iets dat hen overkomt.

Dit geheel aan voorschriften voor de realisatie van het V.S.O. wordt ook uitgedrukt in de leerplannen. Niet enkel leerinhouden worden hier beschreven, maar ook de didactische werkvormen worden er gesuggereerd. Een sterkere specificatie van wat leerkrachten zoal te doen kunnen hebben, vindt men nog in het "Individueel dossier"

voor een vernieuwde docimologie. Ofschoon als een hulpmiddel aan de leerkrachten aangeboden, kan dit het leerkrachtengedrag in bepaalde patronen vastleggen.

Het bureaucratisch karakter van een school wordt verder nog bepaald door het vastgelegde lesrooster, de classificatie van de vakken, het geheel van oprichtings-, behouds- en splitsingsnormen en het toezicht van de homologatiecommissie.

Dit is niet enkel het geval voor de leerkrachten in de school. Ook de taak van de directiesecretaris, opvoeder-huismeester, studiemeester-opvoeder is door bindende afspraken bepaald. Het Centraal Paritair Comité van het katholiek onderwijs beschrijft tamelijk nauwkeurig een bepaalde arbeidsverdeling voor deze ambten.

Andere bureaucratische elementen zijn de aanwerving, de opleiding en de vergoeding van leerkrachten. De opleiding van de leerkrachten ontsnapt totaal aan hun inspraak. Hun aanwerving gebeurt voor een overwegend deel op basis van een geleerde bekwaamheid. Het bekwaamheidsbewijs is een *conditio sine qua non* voor de aanwerving. De vergoeding - ofschoon gedeeltelijk door syndicale groepen afgedwongen - is vastgelegd en neemt toe met de anciënniteit van de lesgever.

Een laatste bureaucratische kentrek vindt men in de relatie met de cliënten. Leerlingen worden aan leerkrachten toevertrouwd. Deze laatsten hebben zelf niet het recht hun cliënten te kiezen.

Globaal genomen kan men dus stellen dat een leerkracht zijn taak uitoefent in een bureaucratische structuur waar de inrichtende macht, dikwijls vervangen door de directie, stelt wat hij of zij te doen heeft. Dit patroon wordt nochtans niet onvoorwaardelijk aanvaard door leerkrachten. Zij zoeken naar een grotere participatie aan de besluitvorming, en - ofschoon dit niet onderzocht werd - krijgt men ook de indruk dat sommige directies of inrichtende machten een grotere betrokkenheid van de leerkrachten op de schoolorganisatie verlangen of bevorderen. Van de 14 domeinen waarvan werd

onderzocht of de leerkrachten er enige invloed op hadden, zijn er drie waarop meer dan de helft van de leerkrachten meent veel invloed te hebben, te weten de keuze van het handboek, de aankoop van materiaal, en de organisatie van buitenschoolse activiteiten. Ook op het vlak van de organisatie van de klasseraad en het bepalen van de evaluatiecriteria kan ruim 1/3 van de leerkrachten iets vertellen. Op andere punten, die formeel tot het gezagsdomein van de directie behoren, gaat er een geringe invloed uit, met name op de bepaling van het lesrooster, het huishoudelijk reglement, de toewijzing van klaslokalen en de klasverdeling. Drie punten zijn nog grotendeels taboe voor de leerkrachten, namelijk de keuze van de directie en de afdanking en aanwerving van collega's.

Dit zeer disparate beeld van leerkrachten die hebben af te rekenen met een bureaucratie moet echter tot een eenheid worden gebracht. Daartoe werd een index opgebouwd die varieert van 0 tot 25 punten. Score 13, het middelpunt van deze index, werd door 65 % van de leerkrachten niet gehaald. Directies hebben dus blijkbaar nog een sterk overwicht in heel deze sfeer van besluitvorming. De bureaucratische hiërarchie blijkt dus te overwegen. De vestiging van een nieuwe onderwijsstructuur verandert daaraan niets. Deze beleving van een hiërarchisch overwicht wordt zowel in het V.S.O. als in type II aangetroffen. Maar ook tussen licentiaten en regenten is er geen verschil, al strookt dit niet met de verwachtingen die men soms heeft tegenover de licentiaten. Ook wiskundigen en neerlandici verschillen niet op dit punt.

Heeft dit gevoel van ondergeschiktheid nu voor gevolg dat leerkrachten zich beperkt weten in hun positie? Om dit te beantwoorden werd aan hen gevraagd in welke mate zij aan de besluitvorming in de school wensten te participeren (zie tabel 17). Indien er een grote discrepantie was tussen wat zij wensten en wat zij deden dan werden deze leerkrachten "gedepriveerden" genoemd. Ruim 40 % van de leerkrachten voelden zich erg tekort gedaan. Bij de anderen was er ook een zeker deprivatiegevoelen. Opmerkelijk was dat dit deprivatiegevoelen even sterk aanwezig was in het V.S.O. als in type II, alsook bij de leerkrachten Nederlands en wiskunde. Totaal verschil-

lend lag het voor de licentiaten en de regenten. Licentiaten voelden zich duidelijk meer beknot dan de regenten (Verhoeven, 1982: 32-33; Mortier & Verhoeven, 1982).

Waarover willen leerkrachten mee beslissen? De meerderheid wil de aankoop van materiaal mede bepalen, de organisatie van buitenschoolse activiteiten, de organisatie van de klasseraad, de keuze van het handboek en de evaluatiecriteria. Voor de overige punten eist men niet zoveel. Keuze van directie, aanstelling en afdanking van leerkrachten mag voor de meerderheid wel buiten hun medeweten gebeuren. Onderwijsvernieuwing echter wordt niet zonder meer aanvaard. Men wil hier over medeberaadslagen, maar een groot deel verlangt ook mee te beslissen.

Ofschoon tal van structurele factoren wijzen op een bureaucratische structuur, wordt die door de leerkrachten niet zonder meer genomen. Zij trachten hun beïnvloedingsdomein meer en meer uit te breiden. De vraag is of de palen geslagen door de bureaucratie geen te sterke hindernissen zijn om deze verlangens beantwoord te zien."

Ter ondersteuning van de juist verdedigde these dat het secundair onderwijs heel wat bureaucratische trekken heeft, kan nog het volgende worden vermeld. Voor 60 % van de leerkrachten werd de beslissing om vergaderingen in te richten ter voorbereiding van het V.S.O. door de directie genomen. In de andere gevallen was er participatie van de leerkrachten bij deze beslissing. Daarenboven werd er slechts door 37 % van de leerkrachten deelgenomen aan een stemming over het al dan niet invoeren van het V.S.O. Opmerkelijk is wel dat er haast geen verschil is in implementatie van de V.S.O.-doelen bij leerkrachten die wel of die niet participeerden aan de besluitvorming voor invoering van het V.S.O. Wellicht had het onderzoek hier moeten worden toegespitst op de stadia van het innovatieverloop om een juist zicht te krijgen op de reden voor deze gelijkenis tussen een meer democratische en een meer geleide besluitvorming (Verhoeven, 1979: 13.2-13.4).

Tabel 17. Besluitvorming in de school, bekeken vanuit het standpunt van leerkrachten (N = 396).

Beslissingsdomeinen	Beeld van hun feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden			Gewenst niveau van participatie			
	Aan-zien-lijk	Gering	Niets	Ontbre-kende gevallen (geen antwoord)	Mede-beslis-sen	Mede-beraad-slagen	Geen inspraak of wens tot in-formatie antwoord)
1) Lesrooster	20.5 %	48.8 %	30.6 %	(11)	27.6 %	47.7 %	24.8 %
2) Huishoudelijk reglement	20.1 %	40.1 %	39.8 %	(12)	31.3 %	39.5 %	29.2 %
3) Toewijzing klaslokalen	13.2 %	29.2 %	57.6 %	(16)	16.8 %	31.1 %	51 %
4) Aankoop van materiaal	50.0 %	30.2 %	19.8 %	(12)	56.3 %	27.5 %	16.2 %
5) Organisatie van buitenschoolse activiteiten	52.4 %	32.9 %	14.7 %	(7)	54.6 %	26 %	19.3 %
6) Organisatie van oudervergaderingen	19 %	32.8 %	48.2 %	(12)	26.7 %	38.3 %	35 %
7) Inoverneming van onderwijsvernieuwend aspecten (V.S.O., docimologie)	18.6 %	41.6 %	39.8 %	(19)	44.6 %	31.8 %	23.6 %
8) Organisatie van de klasseraad	34.4 %	39.3 %	26.4 %	(17)	52.9 %	34.1 %	13 %
9) Keuze van handboek	83.5 %	10.6 %	5.9 %	(8)	94.3 %	4.1 %	1.5 %
10) Evaluatiecriteria, schoolnormen	35.7 %	43.2 %	21.2 %	(9)	58.3 %	31.5 %	9.8 %
11) Keuze van directie	1.9 %	14.1 %	84 %	(21)	21.7 %	24.6 %	53.7 %
12) Aanstelling nieuwe leerkrachten	1.6 %	17.8 %	80.6 %	(19)	5.3 %	21 %	73.5 %
13) Afdanking van leerkrachten	1.6 %	15.1 %	83.2 %	(26)	10.8 %	30.7 %	58.4 %
14) Klasverdeling (leerlingen)	14.5 %	24.5 %	60.9 %	(17)	24.9 %	35.2 %	39.9 %

§ 4. Enkele algemene conclusies

1. De planmatige sociale verandering als rationeel antwoord op sociale problemen kan niet inzichtelijk gemaakt worden zonder inzicht in het cliëntensysteem. Dit cliëntensysteem moet gezien worden in de grotere figuratie waarin de planmatige sociale verandering zich afspeelt. Een cliëntensysteem dat in een bepaalde structuur opgenomen is vraagt een specifieke vorm van benadering om de problemen op te lossen. Deze structureel-culturele duiding moet voor elk probleem opnieuw gebeuren.

2. Het gebruik van het begrip "cliëntensysteem" wijst op een bepaalde evaluatie van dit systeem door de veranderingsdeskundige. Een cliënt kan een bepaalde dienst of produkt van de veranderingsdeskundige verwachten. Dit wordt als een onbetwistbaar goed voor het cliëntensysteem aangezien. Het gaat om een voordeel dat men levert aan iemand die een nood heeft. De mindere partij blijkt in deze relatie steeds het cliëntensysteem te zijn, aangezien de veranderingsdeskundige als deskundige de wegen uittekent die voordelen voor het cliëntensysteem moeten opleveren. Hiervoor werkt de hulp van het cliëntensysteem wel gunstig, maar het cliëntensysteem blijkt in de meeste relaties object van handelen. Indien hij meewerkt met de veranderingsdeskundige, is dit dikwijls omdat het cliëntensysteem de deskundige inzichten van de veranderingsdeskundige gaat aanvaarden en tot eigen gedragspatroon gaat uitbouwen.

Voor de veranderingsdeskundige is de wetenschappelijke studie van de cliëntensystemen van groot belang omdat het een rationeel middel is om de planmatige sociale verandering tot een goed einde te brengen. Het cliëntensysteem wordt daarom object van wetenschappelijk onderzoek en van rationeel handelen. Medewerking van het cliëntensysteem wordt in het onderzoek (cfr. Jones) als goed ervaren in de mate dat zij bijdragen tot een gunstige evolutie naar de gestelde doelen van de planmatige sociale verandering.

Er dient echter wel opgemerkt te worden dat een aantal veranderingsmodellen deze opstelling expliciet verwerpen. Dit komt uitgesproken aan de orde in het vormingsmodel en het consciëntisatie-

model. Men mag echter niet vergeten dat het onderzoek op dit vlak nog erg beperkt is en er niet veel evidentie is dat de begeleider werkelijk komt tot een benadering van de cliënt als een gelijke. Het probleem zal steeds zijn dat alhoewel de begeleider deze gelijkheid wil opbouwen, er steeds gevaar dreigt dat hij door de cliënt als de deskundige en dus hogere wordt gezien.

3. De analyse van de structurele situatie van het cliëntensysteem door de onderzoekers verloopt in de geest van een prestatiegerichte samenleving. De vraag die wordt gesteld betreft de snelheid van de aanvaarding van de planmatige sociale verandering door het cliëntensysteem. De typologie door Rogers opgesteld is hiervan een goed voorbeeld. Planmatige sociale verandering heeft maar betekenis in de mate waarin zij resultaten bereikt bij het cliëntensysteem. De meest rationele aanpak om dit doel te bereiken, moet men kunnen achterhalen. Daarom vindt men deze ruime belangstelling voor het gedrag van het cliëntensysteem in zijn verschillende structuren. Gevaar voor manipulatie is echter niet uitgesloten.

Deze rationele aanpak van de problemen betekent nochtans niet dat de doelen van de planmatige sociale verandering in termen van zuivere prestatie-ingesteldheid geformuleerd zijn.

4. De band van cliëntensysteem met veranderingsdeskundige is een verdere accentuering van de vroeger reeds beklemtoonde "knowledge society". Het onderzoek van Rogers stelt immers vast dat dat deel van het cliëntensysteem dat vlug overgaat tot een medewerking met de veranderingsdeskundige gekenmerkt is door een hogere scholing, een positievere houding tegenover kennis en opvoeding en dergelijke. Het zijn cliënten die dichter aansluiten bij de moderne vormen van communicatie.

5. Daarenboven stelt men vast dat de planmatige sociale verandering meestal verliep in de richting van een aanpassing aan een moderne technische samenleving. Men vond bij de vlugge adopters meer prestatie-gerichte actors, meer commercieel gericht, meer gespecialiseerd, en dergelijke. De studie van de planmatige sociale veran-

dering schakelt zich duidelijk in de algemene rationaliseringstrend van onze samenleving in.

6. Planmatige sociale verandering is duidelijk een systeemgebonden proces. Onder de veranderingsgezinde actors treft men een grote betrokkenheid op sociale status en stijgende sociale mobiliteit aan. Dit verschilt wel naargelang de structuur waarin het cliëntensysteem zich bevindt. Het blijkt nochtans dat zij die een hoge status hebben deze planmatige sociale verandering aanvaarden wanneer hun positie niet in gevaar komt, en dat zij die een lage status hebben de planmatige sociale verandering zullen volgen wanneer zij een kans zien iets te winnen.

7. Problematisch is ook de bepaling van het cliëntensysteem. Gaat het cliëntensysteem zichzelf alsdusdanig bepalen of gebeurt dit uitsluitend door de veranderingsdeskundige of door de gezagdrager van de organisatie of de groep die het cliëntensysteem vormt? Deze elementaire positie-toewijzing betekent een al dan niet inspelen op de democratiseringstendens in de samenleving. Wie deze allocatie-functie wordt toegewezen, heeft wellicht zeer veel invloed op de uiteindelijke uitwerking van de planmatige sociale verandering. Dit dialectisch proces tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem moet nog meer onderzocht worden.

8. Weerstand tegen planmatige sociale verandering sluit verandering niet uit. Integendeel, het is een zeer nuttig instrument om de planmatige sociale verandering zo goed mogelijk te doen verlopen in een democratische geest. Het is een democratisch antwoord op een misschien te autoritair aangeboden vorm van planmatige sociale verandering. Langs deze weg kunnen er immers correcties komen op een onvolmaakt en eenzijdig plan. Vooral binnen een organisatie als cliëntensysteem en een autoritair innovatie-decisie-model is de weerstand zeer betekenisvol. De weerstand die vanuit organisaties wordt gevoerd, kan immers duidelijk stellen wie in feite het cliëntensysteem is. Daarenboven wordt men langs die weg misschien geconfronteerd met een alternatieve structuur en cultuur die voor de planmatige sociale verandering nieuwe perspectieven kan bieden. Er wordt

hierin de mogelijkheid geschapen om dieper door te dringen in de echte problemen van het cliëntensysteem die door de formele informatiekkanalen dikwijls verborgen geraken. Het conflict wordt op die wijze basis van een meer gepaste sociale verandering, die dan niet langer meer verloopt binnen de gevestigde structuren van de organisatie.

Hoofdstuk 5

DOELEN EN STRATEGIEËN

Uit de theoretische studie van de verschillende modellen van planmatige sociale verandering in het tweede hoofdstuk is een beeld van planmatige sociale verandering te voorschijn gekomen dat op een sterk beredeneerde en coherente werkwijze wijst. Daarenboven werd meermaals in het derde en het vierde hoofdstuk opgemerkt dat een adequate analyse van de veranderingsdeskundige en het cliëntenstelsel niet kon gebeuren, los van de opties die door beide partijen werden genomen. Deze opties hadden zowel betrekking op de doelen als op de wegen die men wilde volgen om de doelen te bereiken. Planmatige sociale verandering moet dus geanalyseerd worden als een figuratie die constant in beweging is. Door het opsplitsen van de verschillende elementen van planmatige sociale verandering in voorliggende beschrijving, bestaat er het gevaar dat deze interdependentie en het procesmatige verloren gaat. Daarom zal bij de lezing van dit hoofdstuk wederom goed in het oog moeten worden gehouden dat voorliggende vaststellingen steeds dienen te worden teruggevoerd naar een voortdurende ontwikkeling in het proces van planmatige sociale verandering.

In dit hoofdstuk zal een analyse worden gegeven van twee belangrijke stappen in de planmatige sociale verandering, namelijk de doelbepaling en de strategiebepaling. Zij worden hier afzonderlijk behandeld, ook al is het zeer goed mogelijk dat doelbepaling een inherent deel kan uitmaken van de strategieontwikkeling. Het is eveneens zo dat doelbepaling regelmatig terug opgenomen wordt, ook al heeft men voordien de strategieën vastgelegd. Afhankelijk van het proces van planmatige sociale verandering zal de veranderingsdeskundige zich immers steeds de vraag stellen of de gestelde doelen

wel haalbaar zijn en of er eventueel niet moet geopteerd worden voor minder radicale doelen. Het is dus fout doelstellingbepaling steeds vroeger in de tijd te plaatsen dan de strategiebepaling. Er moet in de realiteit rekening gehouden worden met een dialectische beweging van formulering en herformulering van de doelen en strategieën (voor een voorbeeld hiervan zie Hendriks, 1982).

De voornaamste bedoeling van dit hoofdstuk is te onderzoeken welke structurele-culturele determinanten de doelstellingontwikkeling en de definitie van de strategieën bepalen. Ook hier moet nochtans gewaarschuwd worden voor gebrek aan voldoende getoetst materiaal. Op dit ogenblik beschikt men over meer normatieve geschriften met betrekking tot deze problemen dan wel over analyses van feiten.

§ 1. De bepaling van de doelstellingen

In het tweede hoofdstuk werd gesteld dat doelstellingformulering een reactie is op sociale en persoonlijke problemen die men wil oplossen. Dit betekent dat de deelnemers aan het veranderingsproces weten waar de cruciale oorzaken liggen van de sociale problemen en dat zij bereid zijn te gaan werken in de richting van de oplossing van de problemen. Hiervoor worden tal van doelstellingen bepaald, waarvan een classificatie werd gegeven op p. 67 tot 70.

Algemeen kan gesteld worden dat de meeste planmatige veranderings-theorieën veel belang hechten aan een scherpe omschrijving van de te realiseren doelstellingen. De strategieën moeten immers in functie daarvan bepaald worden. Deze zorg wordt door Charles H. Granger (1972) duidelijk verwoord in zijn artikel over "The Hierarchy of Objectives". Zijn analyse heeft hoofdzakelijk betrekking op economische organisaties, maar kan - mits de nodige aanpassing - ook gebruikt worden voor de 'non-profit'-organisaties.

Hij verdedigt hierin de idee dat doelstellingen in processen van planmatige sociale verandering duidelijk en in onderlinge samenhang gedefinieerd moeten worden. Het zal tevens de zorg zijn van de veranderingsdeskundige om na te gaan of de doelstellingen wel valide zijn. Of om het anders te zeggen: zijn de doelstellingen die men vooropstelt bruikbaar voor het te voeren beleid? Daarom zal de veranderingsdeskundige een reeks vragen dienen te beantwoorden. Welke zijn deze ?

- 1) Is de doelstelling een bruikbare gids om actie te voeren ? Laat de doelstelling toe dat de veranderingsdeskundige de juiste inter-mediaire doelen kiest ?
- 2) Is de doelstelling voldoende geëxpliciteerd ?
- 3) Laat de doelstelling toe de instrumenten te kiezen die men nodig heeft om de efficiëntie van de actie te meten ?
- 4) Is de doelstelling een voldoende uitdaging voor het cliënten-systeem ?
- 5) Trekt de doelstelling de aandacht op de externe factoren van de organisatie die de planmatige sociale verandering bepalen ?
- 6) Laat de doelstelling toe de relaties te zien met doelstellingen van een hoger of een lager niveau in een organisatie ?

Deze vragen brengen de veranderingsdeskundige tot het lastige probleem van de complexiteit van de doelstellingen. Er zijn in een organisatie meestal zoveel doelstellingen dat het een zeer moeilijk karwei is om al die doelstellingen te kennen. Daarenboven hebben doelstellingen een verschillende betekenis doorheen het tijdsverloop van planmatige sociale verandering. Sommige doelstellingen mikken op een korte termijn, andere op een lange. In elk geval moet men er mee rekening houden dat diep ingrijpende doelstellingen over een zeer lange periode moeten gepland worden. Ik zou hier willen stellen dat de realisatie van het V.S.O. daarom ook niet op een

korte periode moet gezien worden, maar wel op een periode van twintig jaar of meer.

De formulering van doelstellingen wordt dikwijls gehinderd door zware debatten over de mate van specificiteit van de doelstellingen. Hierdoor kan de aandacht worden afgeleid van haalbare doelstellingen en oorzaak zijn van veelvuldige verschuivingen. Het gevolg is een grote verwarring.

Granger meent verder dat naarmate men dichterbij de hoogst gesitueerde doelen, er minder nood is aan een scherpe omschrijving. Nochtans ligt hier m.i. toch een gevaar. Neemt men als doelstelling bij voorbeeld democratie. Deze doelstelling krijgt vele invullingen en vraagt dus ook om de nodige reflectie.

Het is ook niet verantwoord om te stellen dat enkel grote organisaties nood zouden hebben aan een scherpe doelbepaling. Kleine organisaties hebben er evenveel nood aan.

Doelstellingen zijn verder ook niet enkel middelen om de actie te leiden. Zij moeten ook actie stimuleren. Daarenboven mogen zij, eens vastgelegd, niet zonder meer behouden worden. Afhankelijk van de veranderingen in het cliëntensysteem moeten zij aangepast worden.

De uiteindelijke optie voor een bepaald doel kan ook problemen geven. Granger stelt dat zij die de verantwoordelijkheid dragen de ultieme keuze moeten doen. Dit is als algemene regel zeker een wijze opstelling, wil men de organisatie niet vernietigen. Hier moet echter opgemerkt worden dat in bepaalde processen van planmatige sociale verandering de verantwoordelijkheid kan verlegd worden. In dit geval zullen de nieuwe lichamen die een andere verantwoordelijkheid krijgen zeker moeten meespelen.

Granger wijst er ten slotte ook nog op dat het erg belangrijk is een bepaalde hiërarchie in de doelen aan te brengen. Op die wijze kan men immers alternatieve wegen ontdekken naar subdoelen die in deze hiërarchie worden geformuleerd.

Het beeld dat door Granger wordt opgehangen is dat van een zeer rationeel functionerend cliëntensysteem waarin voortdurend volgens een klare doelstellingbepaling wordt gewerkt. Het is ook typisch voor een zeer hiërarchisch georganiseerde eenheid. Het is natuurlijk de vraag of alle organisaties werkelijk zo rationeel handelen als hier wordt voorgesteld.

De meeste modellen van planmatige sociale veranderingen die in het tweede hoofdstuk werden beschreven gaan trouwens ook uit van een dergelijk maatschappijconcept. Dit is niet enkel het geval met de modellen die uit de Amerikaanse literatuur komen, maar evenzeer met het vormingsmodel. De planning is in deze modellen steeds in de handen van de veranderingsdeskundige of de begeleider. In het vormingsmodel wordt weliswaar, meer dan in de andere modellen, de aandacht gevraagd voor de bijdrage van het cliëntensysteem. Het blijft echter de begeleider die het cliëntensysteem naar een bepaald doel voert vanuit zijn eigen deskundigheid.

Zelfs het consciëntisatiemodel ontsnapt niet helemaal aan deze opstelling. De begeleider is immers ook hier de actor die de weg kent en wijst aan de verdrukten om uit de verdrukking te komen.

In tegenstelling met de Amerikaanse modellen - en hier bedoel ik dan de V.S.A. mee - beperken het vormingsmodel en het consciëntisatiemodel zich echter niet tot de eerder vage aanduiding dat zij een democratische maatschappij op het oog hebben. Zij willen dit uiteraard eveneens, maar ontwikkelen daarenboven een scherpe omschrijving van de maatschappij die zij op het oog hebben.

De ultieme bedoeling van het vormingsproces is mensen te brengen tot zelfbepaling. Het is echter niet te weerleggen dat dit doel ook wederom moet gezien worden binnen de maatschappij waar men het wil realiseren. De sociaal-economische organisatie van de maatschappij zal immers ook haar grenzen stellen aan die zelfbepaling. Wordt het cliëntensysteem niet bewust gemaakt van deze grenzen, dan zal dit ook aanleiding kunnen geven tot tal van frustraties.

Het consciëntisatiemodel is een nog scherper reactie tegen de uitbuitende Zuid-Amerikaanse samenleving, waarin dit model tot ontwikkeling is gekomen. De bedoeling is een culturele revolutie op gang te brengen waarin de verdrukten zich bewust worden van de verdrukking en zich opwerken tot bevrijde mensen. Het is een scherpe reactie tegen de uitbuiting van de ongeletterde door de machthebbers. De mensonterende uitbuiting vernietigen is de ultieme bedoeling van het consciëntisatiemodel.

Het onderzoek van deze doelstellingen is op dit ogenblik nog erg beperkt. Een kennisociologisch onderzoek van de doelstellingen zou dan ook een belangrijke aanwinst zijn voor de studie van de doelstellingen in de planmatige sociale verandering. Doelstellingen zijn immers de kaders (E. Goffman) waardoor veranderingsdeskundige en cliëntensysteem kijken naar de handelingen die zij te stellen hebben in een proces van planmatige sociale verandering. Dit onderzoek zou dan niet enkel betrekking mogen hebben op welke kaders men hierbij hanteert, maar eveneens de vraag moeten stellen hoe deze kaders tot stand komen. Men dient zich ook af te vragen welke mechanismen ervoor zorgen dat bepaalde kaders gehanteerd worden en andere niet.

Van het schaarse onderzoek in verband met doelstellingbepaling geef ik nu enkele resultaten uit het werk van Jones (1969: 135-153). Men mag echter niet vergeten dat dit onderzoek betrekking heeft op erg rationeel opgezette processen van planmatige sociale verandering. Onderzoeken waarin de weg van bij voorbeeld de consciëntisatie wordt bewandeld, komen er niet aan bod.

Jones stelt op de eerste plaats vast dat doelen die in de planmatige sociale verandering worden nagestreefd een verschillende reikwijdte kunnen hebben. Zij kunnen een externe werking hebben voor het cliëntensysteem, dat wil zeggen gericht staan op de omgeving van het cliëntensysteem. De doelen kunnen en zullen meestal intern zijn, namelijk betrokken op het cliëntensysteem.

Jones maakt verder een onderscheid tussen orde-doelen (gericht op de controle van afwijkende actors in het cliëntensysteem), economi-

sche doelen (gericht op productie van goederen of diensten) en socio-culturele doelen (creatie en behoud van symbolische eenheden als geloof en waarden). Uit de analyse van Jones blijkt dat orde-doelen niet sterk op verandering gericht staan, terwijl dit wel het geval is voor de twee andere doeltypes.

Bij geplande sociale verandering verschilt het organisationeel gedrag van dit beschreven door de organisatietheoretici. Er is onder meer een sterke overeenstemming te vinden tussen de doelen van de veranderingsdeskundige en deze van de cliënten, wat niet noodzakelijk het geval is vanuit organisatietheoretisch standpunt.

In 84 % van de gevallen hadden de organisaties twee doelen; de overige hadden er één of drie. Orde-doelen (doelen die controle uitoefenen op afwijkende groepsleden) zijn niet algemeen gebruikt bij geplande verandering. In het gepland veranderingsproces is er wel een intensieve betrokkenheid op de doelen waar te nemen. En er is een iets sterker betrokkenheid van de veranderingsdeskundige op de doelen te zien dan bij het cliëntensysteem het geval is.

75 % van de cases brachten de veranderingsdeskundige als de belangrijkste actor aan het licht. Het cliëntensysteem werd maar in 3 % der gevallen zo genoemd. De doelen worden in 23 % der gevallen door veranderingsdeskundige en cliënten samen bepaald. Deze doelen (die collectief gedragen worden) hebben ook een iets groter succes.

Verder werd er een sterke relatie vastgesteld tussen het niet-bereiken van de doelen en dysfunctionele veranderingsresultaten. Ook het omgekeerde was waar: een sterke correlatie tussen het bereiken van doelen en functionele veranderingsresultaten.

Globaal mag men besluiten dat 60 % van alle gevallen functionele veranderingsresultaten lieten zien. Dat impliceert dat men kan plannen, structureren en controleren bij verandering. Nochtans blijft men geconfronteerd met het feit dat in 20 % van de studies geen verandering kon bewerkt worden. Onderzoek is uiteraard nodig om dit te verduidelijken.

Hoe interessant deze analyse van Jones ook is, zij laat vele vragen onbeantwoord. Wat vanuit een interactionistisch standpunt erg belangrijk is en in voorgaande analyse ontbreekt, is de dynamiek die zich bij de doelformulering afspeelt. Dit moet trouwens meer bekeken worden in relatie tot de strategie-ontwikkeling en de weerstanden. Wenden we ons daarom nu naar de studie van de strategieën.

§ 2. De ontwikkeling van strategieën en tactieken

1. Definitie van strategieën en tactieken

De strategieën van de planmatige sociale verandering nemen heel wat vormen aan. In hoofdstuk 2 werd hiervan een classificatie gegeven zoals Benne en Chin ze meenden te kunnen synthetiseren. De formulering hiervan gebeurde hoofdzakelijk in functie van de reactie van het cliëntensysteem tegenover de middelen; de veranderingsdeskundige heeft een bepaalde opvatting over het gedrag van het cliëntensysteem en zal in functie daarvan een strategie hanteren. Hoewel deze analyse zeer interessant is kan men in de classificatie van G.N. Jones enkele nieuwe perspectieven vinden die voor een sociologische analyse betekenisvol zijn. Hij vertrekt vanuit de doelen van organisatie zoals Amitai Etzioni die meent te onderkennen. Organisaties kunnen coërcieve, normatieve en utilitaire functies vervullen. Om deze typische functies van de organisaties te vervullen gaan de organisaties verschillende structuren aannemen. Deze structurele uittekening van de organisatie bepaalt de strategieën die gehanteerd worden om bepaalde doelen van de planmatige sociale verandering te bereiken.

Jones (1972) geeft voor strategie en tactiek de volgende definitie: "Strategy refers to the planning and directing of operations, while tactic relates to the maneuvering of forces into position(s) of advantage".

1. Men kan coërcieve strategieën aanwenden. Deze zijn gekenmerkt door niet-wederkerige doelstellingen (één partij bepaalt het doel) en ongelijke machtsrelaties. Men dreigt met fysische sancties en beperking van de bewegingsvrijheid. Twee vormen hiervan zijn de druk en de inductie van spanning. In het eerste geval gebruikt men kracht om een bepaald doel te bereiken. Het cliëntensysteem volgt eenvoudig de wil op van de veranderingsdeskundige. De tweede vorm bestaat erin het evenwicht van het organisatorisch systeem omver te werpen.

2. Het tweede type van strategieën noemt Jones het normatieve. In dit geval wordt er beroep gedaan op normatieve macht, dat wil zeggen dat de veranderingsdeskundige tot overeenstemming komt met het cliëntensysteem omdat dit laatste de directieven van de veranderingsdeskundige als legitiem internaliseert. Om dit te bereiken, gaat de veranderingsdeskundige gebruik maken van symbolische beloningen, ritueel en worden de leiders geëngageerd.

Een strategie van dit type is bij voorbeeld de participatie. Hier zal men het cliëntensysteem betrekken bij het besluitvormingsproces vooraleer de verandering geïntroduceerd wordt. Verder maakt men als normatieve strategie ook nog gebruik van opvoeding en training. Langs deze weg kunnen nieuwe evaluaties aangeleerd worden.

3. Utilitaire strategieën doen beroep op materiële bronnen en beloningen door de toewijzing van toegenomen bijdragen, diensten en voordelen. Deze worden door de veranderingsdeskundige aan het cliëntensysteem in het vooruitzicht gesteld wanneer het cliëntensysteem de gevraagde handelingen wil stellen. Het aanbieden van een geschikte plaats in een veranderende structuur of het garanderen dat het cliëntensysteem zijn plaats kan behouden in de veranderde structuur kadert in deze utilitaire strategieën.

Een andere weg om planmatige sociale verandering te realiseren is het cliëntensysteem langs empirische weg ervan te overtuigen dat de geplande verandering nuttig zal zijn voor het systeem.

4. Naast deze drie grote categorieën onderscheidt Jones nog een reeks andere tactieken die geen plaats vinden in voorgaande indeling. Er is op de eerste plaats de tactiek van de "action research". Deze onderzoeksvorm geeft aan de onderzoekers de bijkomende taak om als veranderingsdeskundige op te treden. (Zie voor meer toelichting p. 227 e.v.)

Een andere tactiek is die van de "technische modificatie" zodat het gedragspatroon verandert. En tenslotte wijst Jones nog op de tactiek van de marginaliteit. Hij illustreert dit langs een innovatieproces dat bewerkt wordt langs tweetaligheid. Het gaat om een Westers medisch team dat primitieve, tweetalige medicijnmannen moderne medicamenten leert gebruiken. Voor het overige bleven deze Zuid-Amerikaanse genezers het oude ritueel gebruiken.

Deze lijst van tactieken is niet volledig zoals de tabel 18 wel voldoende duidelijk maakt. Het is slechts een selectie van min of meer belangrijke tactieken die in traditionele en moderne samenlevingen worden aangewend.

De functie van deze uiteenzetting is een specificatie te geven van strategieën en tactieken die door de veranderingsdeskundige worden geleerd en gebruikt. Dat betekent dat de structuur waarbinnen de veranderingsdeskundigen gevormd worden en de waarderingen die hem daarin worden overgedragen vermoedelijk een belangrijke impact zullen hebben op het eigenlijke verloop van de planmatige sociale verandering.

Men mag daarenboven niet vergeten dat de vorming van veranderingsdeskundigen eveneens een bepaalde tactiek is om planmatige sociale verandering te bewerken. Het gehele vormingsproces van deze actors verloopt vanuit die optiek. Het is een vorm van normatieve-utilitaire strategie. Tijdens zijn opleiding gaat de veranderingsdeskundige de waarden van zijn leermeester internaliseren omdat hij er onder andere een voordeel in ziet voor zijn toekomstige positie in de samenleving.

Tabel 18. Statistische spreiding van de gebruikte tactieken in de 190 studies die Jones onderzocht.

Type van tactiek	Aantal keren dat tactiek gebruikt werd	% op alle gebruikte tactieken
Marginaliteit	11	1.31
Timing	11	1.31
Training, raadgeving	14	1.67
Hulp bij condities (U)	14	1.67
Invoering van spanning (C)	17	2.03
Roldefinitie (N)	17	2.03
Externe relaties (N)	19	2.26
Verschuiving van waarden (N)	20	2.38
Legitimatie (N)	24	2.86
Sociaal bewustzijn (N)	25	2.98
Voorbeelden geven en propageren (N)	27	3.22
Communicatie	28	3.34
Vrijwillige vereniging (N)	29	3.46
Plaatsing (U)	29	3.46
Empiricisme (U)	30	3.57
Doelbepaling (U)	33	3.93
Druk (C)	37	4.41
Actie-onderzoek	40	4.77
Cybernetische benadering	42	5.01
Opvoeding en training (N)	45	5.36
Technische modificatie	50	5.96
Hiërarchie (C)	56	6.67
Betrokkenheid van de elite (C)	59	7.03
Betrokkenheid van de cliënten (N)	60	7.15
Participatie	102	12.16
	839	100.00

Het ware interessant de vraag beantwoord te weten, welk soort strategie typisch is voor welk model van planmatige verandering. Dit kan niet gebeuren met behulp van de studie van Jones. Een eerder vluchtige reflectie op de beschreven modellen in het tweede hoofdstuk laat wel toe enkele algemene lijnen kort aan te halen.

Het consciëntisatiemodel zal zijn heil zoeken in normatieve strategieën en voor een kleiner deel wellicht in de utilitaire strategieën. Het vormingsmodel tendeeft ook in die richting, maar laat onder bepaalde voorwaarden ook ruimte voor coërcieve strategieën. De andere modellen zullen alle mogelijke strategieën gebruiken, ook al verwijst men steeds naar de democratische aanpak van de planmatige sociale verandering.

Een andere vraag die niet beantwoord wordt door Jones betreft de opvolging van de diverse strategieën in een veranderingsproces. Hiervoor is een zeer nauwkeurige analyse van het veranderingsproces nodig, wat niet altijd in de verslagen van planmatige sociale verandering te vinden is.

2. Het maatschappijbeeld van de strategieën

Het is voor de aandachtige lezer direct duidelijk dat elk van de zojuist besproken strategieën verwijst naar een bepaalde opvatting over de maatschappij en dit zowel over de actuele als over deze die men wil realiseren in de planmatige sociale verandering. Coërcieve strategieën gaan ervan uit dat de maatschappij hiërarchisch is en dat zij door dwang in bepaalde banen moet gehouden worden. Normatieve strategieën beklemtonen meer de consensus in de samenleving. Hier wordt gesteld dat een maatschappij maar kan functioneren indien er overleg is. Door dit overleg komen de mensen wel tot juistere afspraken. De utilitaire strategie, ten slotte, hangt een beeld op van hedonistisch ingestelde groepen en individuen, die constant uit zijn op hun voordeeltjes. Kan men het cliëntensysteem niet iets aanbieden waaruit een voordeel voortvloeit, dan kan planmatige sociale verandering vergeten worden. Deze utilitaire strategieën drukken

daarenboven het geloof uit dat mensen steeds bewust en berekenend handelen, een credo dat door de feiten weliswaar wordt tegengesproken.

Deze ruwe schets van de relatie tussen strategieën wil ik echter aanvullen met een meer systematisch onderzoek dat James E. Crowfoot en Mark A. Chesler (1974) gedaan hebben, gebruik makend van vele modellen van planmatige sociale verandering. Zij stellen daarin vier vragen die de band tussen strategie en maatschappij verhelderen. Hun analyse vormt een belangrijk reflectiepunt voor de toekomstige en de huidige veranderingsdeskundigen of begeleiders.

De vier vragen zijn de volgende:

1. Welk maatschappijtype wordt er in de modellen van planmatige sociale verandering uitgedrukt ?
2. Welke opvatting over het individu ligt er aan de basis van de modellen van planmatige sociale verandering ?
3. Hoe ziet de huidige maatschappij er uit?
4. Rekening houdend met de antwoorden op de voorgaande vragen, welke zijn de stappen die men bij voorkeur moet zetten in een proces van planmatige sociale verandering ?

De antwoorden op deze vragen worden samengevat in tabel 19. Het is de synthese zoals Crowfoot en Chesler zelf deze geven. Vermits deze synthese een klaar beeld geeft van de feiten beperk ik me hier tot enkele bijkomende bemerkingen.

Het eerste standpunt dat wordt onderscheiden, is het professioneel-technische standpunt. Hierin worden veranderingsdeskundigen gezien als specialisten die in staat zijn om beslissingen te nemen voor anderen en hen op die manier naar de juiste oplossing te leiden. Dit is de opvatting van Argyris, Bennis, Benne en Chin, Lippitt, de meeste individueel georiënteerde modellen (zie p. 89), het RDDA-model (zie p. 93) en het verbindingsmodel (zie p. 94).

Het politieke standpunt richt zich op de organisatie van de macht van het volk. Dit kan gebeuren binnen de grenzen van de wette-

Tabel 19. Relatie tussen maatschappijbeeld en modellen van planmatige sociale verandering vlg. E. Crowfoot en M.E. Chesler.

Kernvragen	Professioneel-technische benadering	Politieke benadering	Contra-culturele benadering
Welk maatschappijbeeld wordt er gebruikt ?	<ul style="list-style-type: none"> - Complex systeem, met een functioneel gespecialiseerde structuur. - Organisaties en gemeenschappen zijn gebaseerd op technische rationaliteit en bureaucratische autoriteit. - Samengesteld uit consensueel ingestelde personen die interdependente economische relaties hebben en morele verplichtingen. - Conflict is dysfunctioneel; harmonie en de natuurlijke orde van consensus en coöperatie krijgen de voorkeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - De maatschappij bestaat uit vele, verschillende groepen, die elk gedefinieerd zijn door gedeelde belangen of waarden van zijn leden. - Competitie en conflict over hulpmiddelen zijn basisprocessen. - De verdeling van de macht tussen groepen met verschillende belangen is bepalend voor het sociale functioneren. 	<ul style="list-style-type: none"> - De maatschappij bestaat uit organisaties die te technocratisch en te bureaucratisch zijn. - Organisaties ontwikkelen naar individuele conformiteit en dehumanisering. - Het basisproces van sociale verandering voert naar een identieke situatie als in het begin.
Welk mensbeeld wordt er gehanteerd ?	<ul style="list-style-type: none"> - De roldragers zijn normatief betrokken op hun rol. - Het individu is iemand die informatie doorgeeft en problemen oplost. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het individu is machteloos om zelf zijn/haar nood te lenigen. - Om de noden te lenigen is er onderlinge afhankelijk- 	<ul style="list-style-type: none"> - Het individu is van nature goed, bekwaam om te beminnen, vreugde te hebben en is creatief. - Het is meer emotioneel en

lijkheid, terwijl er gebruik gemaakt wordt van de elites. Het kan echter ook ingaan tegen de bestaande machtsverhoudingen. Dit perspectief vindt men bij Alinski en Lenin.

Het contra-culturele standpunt wil door planmatige sociale verandering de mens brengen tot een niet-vervreemde mens en in de maatschappij de vervreemdende organisaties wegwerken. Het is een beeld dat door M. Buber en E. Fromm sterk verdedigd werd. Dit perspectief is ook aanwezig in het vormingsmodel en het consciëntisatiemodel. Nochtans niet in zuivere vorm. Op p. 96 tot 98 wordt immers duidelijk gemaakt dat in het vormingsmodel ook zuiver professioneel-technische facetten aanwezig zijn, evenals politieke. In het consciëntisatiemodel anderzijds wordt ook beroep gedaan op politieke factoren. Men wil de verdrukten brengen tot een niet-geallieerd bewustzijn en daarvoor moeten de bestaande machtsrelaties doorbroken worden.

Het is dus zeer goed mogelijk dat de gehanteerde strategieën vanuit verschillende perspectieven worden aangewend. Hieruit blijkt dat de typologie van Crowfoot en Chesler meer een theoretisch construct is, dan een empirisch opgebouwd geheel. De driedeling die zij hebben gevonden wordt door een aantal auteurs min of meer zuiver toegepast, maar wordt door anderen - en wellicht nog meer in de concrete toepassing van planmatige sociale verandering - in mengvorm gehanteerd.

Een ander interessant facet van deze driedeling is dat ze toelaat het beperkte zicht dat we tot nu toe hadden op de veranderingsdeskundige aan te vullen. In het derde hoofdstuk werd weliswaar een uitvoerige analyse gegeven van de veranderingsdeskundige, maar zij had voornamelijk betrekking op veranderingsprocessen die verlopen volgens het professioneel-technisch standpunt. Het is dan ook meteen duidelijk dat in de twee andere benaderingen andere verwachtingen worden gesteld aan de veranderingsdeskundigen en een andere opleiding van hen wordt gevraagd.

Het professioneel-technisch standpunt is dus het meest vertrouwde voor ons. De veranderingsdeskundige is hier een professioneel aan universiteiten geschoolde, soms met de enige bedoeling veranderingsprocessen te gaan organiseren, zoals bij voorbeeld de agogen. Deze mensen worden geschoold in de psychologie, de sociologie, organisatieleer, communicatietechnieken, groepswork en dergelijke. Er wordt in deze opleiding een beeld meegegeven van wie een deskundige is en wie niet. Zij krijgen een geheel van voorschriften over hoe planmatige sociale verandering moet aangepakt worden, en worden verondersteld later volgens dit model te werken. Als veranderingsdeskundige gaan zij adviezen geven aan cliëntensystemen waarvan zij meestal geen lid zijn. Zij verzamelen informatie en organiseren groepsprocessen om hun cliëntensysteem te brengen tot de inzichten die zij als veranderingsdeskundige belangrijk vinden.

In de politieke benadering wordt echter een ander type veranderingsdeskundige opgevoerd. Zij zijn veeleer gewone burgers, uitgerust met een welbepaalde politieke overtuiging, die tegenover de nieuwe structuur positief zijn ingesteld. Zij zijn dikwijls vrijwilligers en indien zij hun taak beroepsmatig doen, dan doen zij dit meestal voor een lager loon dan hun professionele collega's. Werken zij echter in dienst van elitegroepen, dan zal hun inkomen dikwijls ook veel hoger zijn. Hun taak bestaat er in de elites te adviseren, hoe zij de politieke macht moeten beheersen en hoe zij het publiek moeten brengen tot een positieve houding tegenover de elite. Deze veranderingsdeskundige kan aan de universiteit opgeleid worden, maar dat is meestal niet de basis voor zijn keuze om veranderingsdeskundige te worden. Wel is zijn politieke ingesteldheid belangrijk. Het is daarenboven zo dat weinig universitair geschoolden gemakkelijk kiezen om voor een groep van onderdrukten te gaan werken. Deze politieke veranderingsdeskundige vindt men betrekkelijk veel bij grote sociale bewegingen, zoals vakbonden, politieke partijen, verenigingen voor bescherming van de burgerrechten en dergelijke. In deze organisaties zelf geeft men dikwijls een bijkomende vorming om leden te brengen tot collectieve actie; er worden eveneens politieke vorming gegeven en technieken aangeleerd om een goede diagnose te stellen van het politieke klimaat. In vergelijking met het profes-

sioneel-technisch model waar de veranderingsdeskundige een deskundige buitenstaander is, is de veranderingsdeskundige in het politieke model iemand die sterk betrokken is op de waarden van de organisatie.

De veranderingsdeskundige in de contra-culturele benadering verschilt op tal van punten met de twee vorige types. Deze veranderingsdeskundige was meestal zelf reeds een overtuigde verdediger van andere dan traditionele waarden, voor hij toetrad tot de organisatie die hij zal begeleiden. Zij dromen van andere samenlevingsvormen dan deze die centraal staan in gebureaucratiseerde samenlevingen. Zij willen met de anderen werken en leven op voet van gelijkheid om op die wijze de vervreemding uit de maatschappij weg te nemen. Zij zien hun taak als vrijwilligerswerk waarvoor geen speciale beloningen nodig zijn. Hun training is meer een soort persoonlijkheidstraining waarbij zij zich trachten aan te passen aan de nieuwe levenswijze (b.v. in een alternatieve school, een collectief landbouwbedrijf). Deze training halen zij ook niet in speciale scholen, maar gewoon tijdens een soort proefperiode in de nieuwe organisatie. De beperkte formele training verloopt meestal in korte sessies.

Nogmaals moet benadrukt worden dat ook deze drie types van veranderingsdeskundige, net zo min als de drie veranderingsperspectieven, in werkelijkheid steeds zuiver voorkomen. In de praktijk komen er tal van mengvormen voor, afhankelijk van de concrete interactie tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem.

3. De organisatie van de cliënten en de ruimere maatschappij als groeibodem voor de verschillende strategie-types

Reeds meermaals werd erop gewezen dat veranderingsdeskundigen in hun gedrag niet uitsluitend gedreven worden door hun opleiding. Even belangrijk is de structureel culturele context waarin de planmatige sociale verandering zich afspeelt. Daarom is het zinvol te onderzoeken in welk soort samenleving en in welke organisaties men

de verschillende strategie-types gebruikt. Jones (1969: 115-132) heeft in verband met deze vraag een aantal interessante vaststellingen gedaan.

Er weze hier nogmaals aan herinnerd dat onder strategie de planning en de leiding van de operaties in de veranderingssituatie wordt verstaan. Hierin wordt de algemene beleidslijn vastgelegd. Tactieken vormen delen van deze strategie. Het zijn de methoden om doelen van de strategie te bereiken.

Zoals A. Etzioni onderscheidt G. Jones drie basisvormen van strategieën: 1) coërcieve, 2) normatieve en 3) utilitaire. Daarnaast ziet hij in de realiteit nog zes gecombineerde types. Over deze categorieën zijn er 29 tactieken te verdelen. Gemiddeld betekent dat 4,24 tactieken per strategie (zie tabel 18 en 20).

Tabel 20. Statistische spreiding van de gebruikte strategieën in de 190 studies die Jones onderzocht.

Strategieën	Aantal keren gebruikt	%
Normatief	52	27.36
Normatief en utilitair	51	26.84
Utilitair en normatief	21	11.05
Coërcief en normatief	21	11.05
Utilitair	15	7.89
Normatief en coërcief	11	5.79
Utilitair en coërcief	9	4.74
Coërcief en utilitair	7	3.69
Coërcief	3	1.59
	190	100.00

De praktijk leert dus dat normatieve en utilitaire strategieën het meest gebruikt worden. Planmatige sociale verandering gebeurt blijkbaar overwegend in een geest van overleg en gaat gepaard met pogingen om de cliënten ervan te overtuigen de verandering mee te realiseren. Dwang wordt relatief weinig toegepast, zeker niet in een zuivere vorm. Onze maatschappij aanvaardt dit blijkbaar niet. Het is daarenboven zo dat slechts iets meer dan 1/3 van de bestudeerde gevallen zich beperken tot één strategie-type, zij het normatief, utilitair of coërcief. Veranderingsdeskundigen grijpen dus gemakkelijker terug naar mengvormen.

Het onderzoek maakte verder duidelijk dat de verschillende soorten strategieën allen even succesvol werden aangewend wanneer de veranderingsdeskundige een goede prestatie leverde. Het is met andere woorden belangrijker te weten hoe de strategieën en tactieken moeten worden aangewend dan welke de aard van de strategie is.

De ontvankelijkheid van de cliënten voor de verandering heeft eveneens betekenis voor het gebruik van strategieën. Er is een meer selectief gebruik van strategieën en tactieken voor receptieve dan voor onreceptieve cliënten. In dit laatste geval zal men immers alle mogelijke middelen gebruiken.

De personen waardoor doelen worden bepaald (veranderingsdeskundigen, cliënten, en beide samen) vindt men vooral bij de veranderingsdeskundigen enerzijds en veranderingsdeskundigen en cliënten samen anderzijds. Zij doen nochtans geen verschillende keuze tussen de strategieën. Er zijn evenmin substantiële verschillen in het gebruik van de strategieën en het feit of men zijn doel bereikt of niet.

De aard van de organisatie bepaalt wel de keuze van de strategieën. Economische organisaties werken met utilitaire en normatieve strategieën; service-organisaties met coërcieve; 'common weal'-organisaties met normatieve en coërcief-normatieve strategieën; 'mutual-benefit'-organisaties met normatieve; en community-organisaties met alle soorten strategieën.

Bij het beoordelen van deze laatste vaststellingen mag men niet vergeten wat de eigenheid van deze organisaties is. Economische organisaties hebben als voornaamste begunstigen de eigenaars (b.v. bedrijven). 'Mutual benefit'-organisaties zorgen vooral voor hun leden. Dit is het geval met vakbonden, clubs, en ook wel politieke partijen. Service-organisaties begunstigen vooral hun cliënten (b.v. hospitalen, scholen). 'Common-weal'-organisaties richten zich op het grote publiek (b.v. ministeries, politie, leger). Community-organisaties, ten slotte, willen vooral menselijk gedrag organiseren in ruime samenlevingsvormen, zoals b.v. in steden en dorpen.

Organisaties onder staatscontrole werken met normatieve en coërcief-normatieve strategieën, terwijl de private organisaties ook normatieve, maar normatief-utilitaire strategieën gebruiken. Men ziet dezelfde selectieve aanpak van strategieën in organisaties van het competitieve en het niet-competitieve type. Organisaties in een Gemeenschap-omgeving gebruiken meer normatieve en utilitaire strategieën, terwijl in een Gesellschaft-omgeving de normatieve en coërcieve meer voorkomen.

De gebruikte organisatietypes zeggen wel iets over het publiek waarop de organisatie gericht staat, maar zeggen weinig over de gezagsstructuur in de organisaties. Voor het beleid zou het interessant zijn om weten welk soort strategie aansluit bij welk type van gezagsstructuur in het cliëntensysteem. Hierover is echter nog niet voldoende onderzoek beschikbaar. Het lijkt me echter wel verantwoord de volgende hypothese te formuleren: een organisatie met een democratische leidingsstructuur wordt wellicht beter gediend door een normatieve strategie, terwijl een meer autoritair geleide groepering gemakkelijker coërcieve strategieën zal aanvaarden.

4. De positie van opinieleiders

Een zeer frequent gebruikte tactiek om innovatie te bewerken is te werken vanuit opinieleiders (Rogers, 1983: 271-311). Dit zijn personen die de opinies van de anderen in een systeem kunnen beïn-

vloeden. Deze personen kunnen ook een groep of een organisatie zijn. In heel wat processen van planmatige sociale verandering nemen deze roldragers een belangrijke plaats in. Immers, zoals vroeger reeds werd vastgesteld, heeft de veranderingsdeskundige meestal de neiging om 'gelijke' relaties op te bouwen (zie p. 123). Dat heeft voor gevolg dat de planmatige sociale verandering gehinderd wordt, vermits de kans klein wordt dat de veranderingsdeskundige met het ganse cliëntensysteem het proces van planmatige sociale verandering zal opzetten. Daarom wordt een opinieleider ook erg belangrijk. Aangezien gelijkheid een hindernis kan zijn, is de opinieleider wellicht het gepaste middel om planmatige sociale verandering voor te bereiden. Het is immers een manier om contact op te nemen met cliënten, waar men anders moeilijk toegang toe zou krijgen.

Men moet echter de vraag stellen in welk stadium van het veranderingsproces deze opinieleiders het best gebruikt worden. Rogers stelt dat massamedia goed zijn om nieuwe ideeën te verspreiden, maar meent dat interpersoonlijke netwerken (opinieiders) beter geschikt zijn om het cliëntensysteem te overtuigen een bepaalde innovatie te doen aanvaarden of te verwerpen. De basis van deze opstelling vindt hij in het 'Two Step Flow Model' van de communicatie, zoals P.E. Lazarsfeld dat heeft geformuleerd.

In processen van beïnvloeding van het kiesgedrag had Lazarsfeld c.s. vastgesteld dat massamedia niet veel directe invloed hadden op het kiesgedrag van mensen. Er ging echter wel veel invloed uit van het persoonlijk contact van de kiezers onderling. Massamedia konden wel bepaalde opinieleiders beïnvloeden (1e stap) en door hen werden dan de kiezers beïnvloed (2e stap). Uit deze vaststelling leidt Rogers dan af dat de werking van massamedia steeds in verschillende stappen verloopt. Hij concludeert daaruit ook - wat hierboven reeds werd vermeld - dat massamedia functioneel zijn voor de verspreiding van nieuwe ideeën, maar dat men om cliënten te overtuigen beter gebruik zou maken van interpersoonlijke contacten. Hij stelt ook vast dat cosmopolitische kanalen belangrijker zijn tijdens de verspreiding van nieuwe ideeën en lokale kanalen meer geschikt op het

ogenblik dat cliënten overtuigd moeten worden de vernieuwing te aanvaarden of te verwerpen (Rogers, 1983: 208).

Om deze hypothesen te testen, maar ook om deze strategie te gebruiken in de praktijk, is het dus zeer belangrijk te weten wie de opinieleiders zijn in een bepaald systeem. Het sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft hiervoor verschillende methodes ontwikkeld die elk hun voordelen en nadelen hebben. In tabel 21 wordt kort aangegeven welke de voor- en nadelen zijn van de vier belangrijkste methoden zoals Rogers deze in de literatuur heeft teruggevonden. In tegenstelling met Rogers wil ik echter waarschuwen voor de sociometrische methode, die hij de meest waardevolle acht. Men mag immers niet vergeten dat de sociometrische methode slechts in relatief kleine groepen kan worden toegepast. Daarenboven kan de vaststelling van de actors dat zij niet door andere groepsleden gekozen worden, aanleiding geven tot heel wat spanningen in een groep. Om die reden wil ik pleiten voor het gebruik van een methode die door gesprek en andere observatie, zoekt naar de opinieleiders. De methode die beroep doet op de zelfbepaling door de cliënten is eveneens minder betrouwbaar. Sommige mensen zien zich immers graag als leiders, zonder dat dit door de anderen wordt aanvaard.

Wat stelt Rogers nu vast over de betekenis van de opinieleiders voor de innovatie? Hier moet nogmaals opgemerkt worden dat het onderzoek resultaten geeft die Rogers ook tien jaar vroeger meende te kunnen waarnemen. Dit wijst wederom op het grote belang van deze vaststellingen.

Aangezien de planmatige sociale verandering zich dikwijls tot een 'ongelijk' cliëntensysteem richt, is het belangrijk te weten hoe de opinieleider moet zijn om resultaten te bereiken. Uit omvangrijk bronnenmateriaal komt Rogers tot de volgende conclusie: wanneer de planmatige sociale verandering op een 'ongelijk' cliëntensysteem gericht is dan zoekt het cliëntensysteem opinieleiders met een hogere sociale status dan zichzelf, met meer opvoeding, met meer openheid voor de massamedia, met een meer cosmopolitisch karakter, met meer contact met de veranderingsdeskundige en met opinieleiders die meer

Tabel 21. Voor- en nadelen van de methodes om opinieleaders te zoeken.

Meetmethode	Beschrijving	Gestelde vragen	Voordelen	Beperkingen
1. Sociometrische methode	Vraag de leden van het systeem naar wie zij gaan voor advies en informatie over een bepaalde idee.	Wie is uw leider?	Sociometrische vragen zijn gemakkelijk te organiseren en kunnen aangepast worden aan verschillende situaties en problemen.	De analyse is soms complex. Men heeft veel respondenten nodig om enkele opinieleaders te vinden. Kan niet worden gebruikt indien slechts een deel van de populatie wordt ondervraagd.
2. Aanwijzingen door informanten	Subjectief geselecteerde personen worden gevraagd de opinieleaders aan te duiden.	Wie zijn de leiders in dit sociaal systeem?	Goedkoper dan vorige methode en ook minder tijd nodig.	Elke informant moet zeer vertrouwd zijn met het systeem.
3. Methode van zelf-aanduiding	Elke respondent wordt ondervraagd zodat men kan aanduiden in welke mate iemand zichzelf als opinieleader ziet.	Zijt U een leider in dit sociaal systeem?	Men meet de perceptie van een individu over zijn opinie-leiderschap, wat tevens zijn gedrag beïnvloedt.	Afhankelijk van de scherpte waarmee informanten over hun zelf-beeld kunnen rapporteren.
4. Observatie	Identificeert en legt de communicatienetwerken vast zoals het gebeurt.	Geen	Zeer valide.	Opdringerig gedrag van observator; werkt best in klein systeem en eist veel geduld van observator.

gericht staan op innovatie. Dit probleem stelt zich het scherpst in moderne, en minder in traditionele systemen, aangezien 'ongelijke' relaties meer in moderne dan in traditionele systemen voorkomen.

Deze opinieleaders zijn zo belangrijk voor de planmatige sociale verandering omdat zij kenmerken vertonen die hen veel dichter brengen bij een echte sociale verandering. Onderzoek toonde immers aan dat opinieleaders meer aandacht hebben voor de massa-media dan de andere leden van het cliëntensysteem. Men stelt verder nog vast dat zij meer cosmopolitisch zijn, meer contact met de veranderingsdeskundige hebben, meer participeren aan veel organisaties, een hogere sociale status hebben en meer op innovatie gericht zijn dan het overige deel van het cliëntensysteem.

Het is echter ongeoorloofd te stellen dat een opinieleader in gelijk welke structuur en cultuur een positieve invloed zou hebben op de planmatige sociale verandering. Er werd immers vastgesteld dat, wanneer de normen van een systeem positief staan tegenover planmatige sociale verandering, een opinieleader een innoverende taak heeft; wanneer de normen eerder traditioneel zijn, kan men niet zeggen dat de opinieleaders innoverend werken.

In het bijzondere karakter van de opinieleaders schuilt overigens nog een ander gevaar. De sterke discrepantie die er tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem kan bestaan, wordt wellicht ook gerealiseerd tussen opinieleader en cliëntensysteem, indien de veranderingsdeskundige er geen bijzondere aandacht aan geeft. Op die wijze gaat er veel van de betekenis van de opinieleader voor de planmatige sociale verandering verloren. Het is immers mogelijk dat een opinieleader door snel de innovatie te aanvaarden in feite geen opinieleader meer is. Hij verliest daardoor zijn invloed.

De betekenis van opinieleaderschap is ook afhankelijk van de inhoud van de innovatie. M.H. Becker stelde bij voorbeeld vast dat in de sfeer van de gezondheidszorg vernieuwingen die met een hoge waarschijnlijkheid gunstige resultaten zouden afwerpen beter ondersteund werden door opinieleaders, dan wel vernieuwingen die minder kans op

een succesvol resultaat schenen te hebben. De reden hiervoor is dat opinieleiders vrezen hun leiderschap te verliezen wanneer zij zich achter vernieuwingen zouden zetten die uiteindelijk niet veel positief effect zouden hebben.

Belangrijk voor de studie van het opinieleiderschap is ook de vraag of opinieleiders invloedrijk moeten zijn op alle mogelijke domeinen of slechts op één domein. In het laatste geval spreekt men over een monomorfe opinieleider; hij is een leider op één bepaald domein. Het andere type wordt een polymorfe opinieleider genoemd: deze heeft invloed op meerdere domeinen.

J. Coleman e.a. hebben de betekenis van monomorfe opinieleiders onderzocht in de medische sector. De invoering van een nieuw medicament bleek afhankelijk te zijn van het communicatiegedrag van de dokters in het netwerk waarin zij werkten. Zij drukten die samenhang uit in een maatstaf van verbondenheid, dat wil zeggen de mate waarin de dokters in een interpersoonlijk netwerk met elkaar verbonden waren. Zij stelden vast dat hoe sterker dokters met elkaar verbonden waren, des te meer zij bereid waren de vernieuwing op te nemen. Op basis van het feit dat dokters meer betrokken waren op hun collega's, kan men beter voorspellen dat zij het nieuwe medicament zouden opnemen dan wel door gebruik te maken van hun persoonlijke kenmerken, inkomen van patiënten, contacten met de media, en dergelijke. Om te weten te komen of een bepaalde vernieuwing gerealiseerd zal worden, kan men dus beter de vraag stellen of de cliënten vriendschapsrelaties hebben; kenmerken van de personen hebben veel minder te betekenen voor de innovatie. Vrienden ontwikkelen immers een soort sneeuwbaaleffect onder elkaar. Werken cliënten echter meer geïsoleerd, dan zullen zij elkaar veel minder beïnvloeden.

Uit dit voorbeeld blijkt dat communicatie-netwerk-analyse erg belangrijk kan zijn. Men moet nochtans opletten voor al te vlugge conclusies in dit verband. Een communicatie-netwerk kan een zeer gecompliceerde structuur aannemen. Bedenk even dat indien men een groep van 100 mensen heeft er alles samen 4950 verbanden mogelijk

zijn (want $\frac{N(N-1)}{2}$, waarin N = aantal leden in de groep). Men zal dus best letten op de 'communicatie-nabijheid', d.i. de mate waarin twee individuen, die met elkaar interacteren, persoonlijke communicatie-netwerken hebben die met elkaar overlappen. Een persoonlijk communicatie-netwerk is samengesteld uit een groep verbonden personen die een bepaalde communicatiestroom met de bestudeerde persoon onderhouden. Is de interactie tussen alle personen aanwezig dan zal dit een meer gesloten groep zijn. Is het interactiepatroon maar tussen enkele personen aanwezig, en richt de bestudeerde persoon zich op andere personen dan zij die met hem interacteren, dan is dit een meer open model.

M.S. Granovetter heeft onderzocht wat de invloed van deze structuur was op het doorgeven van informatie over werkgelegenheid. Hij stelde vast dat zwakke relaties tussen de personen veel meer informatie opleverde (d.w.z. contacten met oude schoolvrienden of werkmakkers) dan sterke relaties. Dit ligt ook voor de hand, meent Granovetter. Indien er tussen bepaalde personen sterke relaties bestaan, dan weten zij ook veel van elkaar. Is dit niet het geval dan kunnen zij bij toevallige contacten veel meer nieuwe informatie aanbieden. Granovetter noemt dit de theorie van 'the-(informational)-strength-of-weak (network)-ties'.

Rogers drukt deze relatie uit in de volgende veralgemening: de informatie-ruilmogelijkheid van communicatienetwerkverbanden is negatief gerelateerd met hun graad van 1) communicatie-nabijheid en 2) 'gelijkheid'. Dus hoe groter de communicatie-nabijheid en de 'gelijkheid', des te geringer zal de informatie-overdracht tussen individuen zijn. Men moet hier nochtans bij opmerken dat er slechts weinig onderzoek voorhanden is, dat deze relatie ondersteunt.

Een laatste veralgemening in verband met netwerkcommunicatie die onze aandacht vraagt, luidt als volgt: individuen zijn geneigd relaties met anderen aan te gaan die in de ruimte dicht bij hen gesitueerd zijn en die relatief gelijke sociale kenmerken vertonen. Het probleem hierbij is dat indien mensen dicht bij elkaar verblijven en sterk op elkaar lijken, zij weinig bijkomende informatie uit die relatie

kunnen verwachten. Een netwerk dat gemakkelijk tot stand komt, levert dus weinig bijkomende informatie op.

Deze netwerkcommunicatie-analyse trekt echter te veel de aandacht op verbale contacten. Vanuit de sociale-leertheorie (A. Bandura) moet hierbij een belangrijke aanvulling worden geformuleerd (zie voor een vergelijking van leertheorieën Callens, 1983). Deze theorie stelt dat mensen ook van elkaar kunnen leren door elkaar te observeren. Dit impliceert niet gewoonweg imitatie, maar ook een creatieve verandering van gedrag. Ofschoon deze sociale leertheorie door Rogers terecht als een aanvulling van zijn diffusie-theorie wordt gezien, kan men gelijkaardige resultaten bekomen vanuit de symbolisch interactionistische opstelling. G.H. Mead heeft reeds in het begin van deze eeuw gewezen op de grote betekenis van het gebaar voor het sociale leren. De creatie van het ik en de 'generalized other' is ervan afhankelijk. Actors komen daardoor niet enkel tot 'taking the role', maar ook 'making the role'. Vanuit het symbolisch interactionisme is naar mijn mening een belangrijk stuk analyse te doen, waardoor vragen een antwoord zullen krijgen, die vanuit de diffusietheorie van Rogers geen antwoord kregen.

5. Strategieën in organisaties

Op dit ogenblik is er een grote verscheidenheid aan strategieën ontwikkeld. Hiervan werd in dit hoofdstuk reeds een classificatie gegeven. Twee ervan, die speciaal voor organisaties zijn opgesteld, zal ik nu kort bespreken. De bedoeling hiervan is een meer concrete invulling te geven van processen van planmatige sociale verandering.

5.1. Organisationele verandering in de industrie

De groeiende complexiteit van de organisaties op dit ogenblik heeft bijzondere strategieën opgeroepen. Men vertrekt niet langer meer van een organisatie die uit goed te onderscheiden eenheden bestaat, maar men ziet in dat het als een figuratie moet benaderd worden, waarbij men zoveel mogelijk op alle delen let. De rol van de

bedrijfsleider wordt stilaan een rol die op heel wat punten gelijk kan gesteld worden met die van de veranderingsdeskundige. Zoals de opinieleider wordt de bedrijfsleider meer en meer gezien als een centrale figuur in die zeer veranderlijke eenheid die een organisatie is. Essentieel om deze job uit te voeren is een gegronde zelfkennis van de beleidsvoerder, stelt Alexander Winn (1971).

Om deze beleidsvoerder tot een degelijk inzicht in zichzelf te brengen, voerde men in het begin van de vijftiger jaren de 'case method' en sporadisch het rollenspel in. Uit deze confrontatie van ideeën verwachtte men dat de participant bewust zou worden van zijn eigen generalisaties, houdingen en opvattingen die niet altijd door de andere leden van de organisatie gedeeld worden. Deze vorming gebeurde meestal voor het middenkader in groepen van 40 mensen gedurende vier tot vijf weken. Men stelde echter vast dat de zelfkennis niet erg toenam. Het initiatief bleef immers ook bij de cursusleiders.

In 1961 werd in het bedrijf dat Winn beschrijft gestart met 'T Groups'. Deze nemen verschillende vormen aan: "residential 'cousin' laboratories" (= bestaat uit een geheel van mensen uit alle lagen van de organisatie), "family"-programs (= drie of twee hiërarchische niveaus van een bepaalde afdeling worden samengebracht), en "interface" programs (= lijnmanagers en stafleden worden samengebracht, ofwel van bureel- en produktie-eenheden, die functioneel verbonden zijn). In deze types van groepen worden er relaties aangeknoopt die met de realiteit overeenstemmen. Men kan zich niet langer meer verstoppen achter een gefingeerd rollenspel. De leden van de T-groups zijn zowel observator als participant. Uit deze situatie groeit stilaan een betere kennis van de eigen positie en van de relaties met onder- en bovengeschikten.

Winn besluit op het einde van zijn analyse dat deze strategie een bijzonder veranderingsproces in deze organisatie in leven heeft geroepen. Normen en waarden in het bedrijf veranderen; er kwam meer participatie in de besluitvorming; er kwam meer plaats voor menselijke waarden naast zuiver economische. Kortom, er ontstond een

ander organisatie-type waar er plaats was voor uitdrukking van menselijke gevoelens.

5.2. Het innovatie-adoptie-proces van Zaltman, Duncan en Holbek (1973: 158-167)

Het innovatie-adoptie-proces verloopt volgens de volgende stadia:

- I. Initiatie-stadium
 1. Kennis-bewustzijn-stadium
 2. Stadium van vorming van houdingen tegenover de innovatie
 3. Besluitvormingsstadium
- II. Implementatie-stadium
 1. Initiële implementatie
 2. Voortgezette implementatie.

Deze stadia worden door bepaalde structurele variabelen bepaald. De veranderingsdeskundige zal dan ook met deze structuren moeten rekening houden bij de opstelling van de strategieën.

Tabel 22. Structurele variabelen en bemiddelende factoren in een innovatie-adoptiemodel.

Initiatie-stadium	Bemiddelaars	Implementatie-stadium
Hoge complexiteit	Hoge bekwaamheid om effectieve persoonlijke relaties aan te gaan	Lage complexiteit
Lage formalisatie	Hoge bekwaamheid om conflicten aan te pakken	Hoge formalisatie
Lage centralisatie		Hoge centralisatie

Tijdens het initiatie-stadium zal men ervoor zorgen dat er een complexe structuur ontstaat door bij voorbeeld werkgroepen op te richten. Hierdoor kan men meer informatie in de organisatie invoeren; er worden meer voorstellen gedaan. Hier dreigt nochtans een gevaar: conflicten tussen de voorstellen zijn mogelijk. De strategie die hierbij moet ontwikkeld worden is de volgende: laat verschillende teams groeien zodat interpersoonlijke spanningen, althans voor een deel, worden afgebroken. Naar het implementatiestadium toe zal een minder complexe eenheid echter de beslissing nemen over wat er gaat veranderen.

Aangezien de creativiteit een kans moet krijgen zal men het initiatie-stadium niet te erg mogen formaliseren. Maar wederom, hoe dichter men bij de implementatie komt, des te strakker zal men moeten zeggen wat het cliëntensysteem moet doen. Roldragers moeten immers bevrijd worden van rolonzekerheid en rolconflict.

Een beginnend proces van planmatige sociale verandering zal ook weinig gecentraliseerd verlopen. Participatie van alle leden van de organisatie is belangrijk. Naar de implementatie toe zal de leiding haar verantwoordelijkheid opnieuw opnemen; door een centrale beslissing kunnen immers conflicten voorkomen worden.

Gedurende het initiatie-stadium is er verder veel nood aan opbouw van informele relaties. Op die wijze kunnen interpersoonlijke spanningen worden weggewerkt. Zij vormen immers een belangrijke hindernis voor de innovatie. De veranderingsdeskundige zal de nodige zorg moeten besteden aan de opbouw van deze persoonlijke relaties.

Een andere taak van de veranderingsdeskundige is gelegen in het verzoenen van tegengestelde doelen van een planmatige sociale verandering. Daarenboven zal ook niet iedereen akkoord gaan over de weg die tijdens de planmatige sociale verandering moet gevolgd worden. Deze conflicten oplossen zal zijn belangrijkste zorg zijn.

In het innovatie-adoptie-proces hebben overigens alle factoren van de innovatie niet dezelfde betekenis. Afhankelijk van de stadia zijn sommige factoren belangrijker dan anderen, en daarenboven zal de

Tabel 23. Belangrijkheid van de verschillende factoren van planmatige sociale verandering in relatie tot de innovatie-adoptie-stadia volgens Zaltman-Duncan-Holbek.

Innovatiefactoren			
Kost	+	+	
Wederinvesteringen	+		
Efficiëntie	+		
Risico en onzekerheid	+		
Communiqueerbaarheid	+		
Compatibiliteit	+		
Complexiteit	+		
Wetenschappelijke status			+
Waargenomen relatief voordeel			+
Vertrekpunt	+		
Tijdstip waarna innovatie geen zin meer heeft			+
Omkeerbaarheid van de innovatie	+		
Betrokkenheid		+	
Interpersoonlijke relaties			+
Publiek versus privaat			+
Gatekeeper	+		
Gevoeligheid voor opeenvolgende veranderingen			+
Adoptie die de weg voor nieuwe adopties open zet			+
Kleine veranderingen die grote veranderingen kunnen bespoedigen			+

veranderingsdeskundige steeds scherp de vraag stellen wat de betekenis van een factor is in de concrete situatie. Men moet er verder ook rekening mee houden dat de innovatiefactoren zoals in tabel 23 opgesomd, in andere stadia een rol kunnen spelen dan in de tabel werd aangeduid. De relevantie van de innovatiefactoren verdwijnt dus niet totaal wanneer men naar andere stadia overstapt; zij komt echter wel meer op het achterplan te staan.

Het innovatie-adoptie-model is dus geen afgewerkte strategie die interpretatieloos kan gebeuren. Het is enkel een kader waardoor de veranderingsdeskundige naar de planmatige sociale verandering kan kijken en op die manier zorgt dat hij alle relevante factoren opneemt. Hierbij zal uiteraard nog rekening moeten gehouden worden met alle mogelijke weerstanden, waarover in het volgende hoofdstuk zal gehandeld worden.

6. Actie-onderzoek

Onder hoofding 1 van deze paragraaf werd aan de tactiek actie-onderzoek geen speciaal label gegeven, in deze zin dat deze tactiek normatief, coërcief of utilitair zou zijn. In feite heeft deze tactiek iets van meerdere kenmerken. Het is immers zo dat actie-onderzoek terugvalt op de instemming van de onderzochten en dat anderzijds beroep wordt gedaan op hun nuttigheidsoverwegingen.

Wat verstaat men onder actie-onderzoek? Actie-onderzoek heeft een dubbel doel, namelijk 1) een bijdrage leveren tot de oplossing van praktische problemen van de onderzochte populatie en 2) nieuwe wetenschappelijke inzichten aanbrengen. Hierdoor verschilt actie-onderzoek echter nog niet van ander onderzoek. Typisch voor actie-onderzoek is echter wel het feit dat onderzoeker en onderzochte op een ethisch verantwoorde wijze dit onderzoek samen afwerken. Daardoor wordt de onderzoeker onmiddellijk betrokken in het actieproces van de onderzochten en komen beide partijen tot een coöperatie waardoor verandering van het sociaal systeem mogelijk wordt.

Samenvattend kan men stellen dat actie-onderzoek zowel wetenschappelijke kennis op het oog heeft als de verandering van het sociaal systeem van de onderzochte populatie (Clark, 1972: 22-24).

Essentieel in het actie-onderzoek is het discours, stelt H. Moser (1977: 11 e.v.). Dit discours wordt gevoerd tussen onderzoeker en onderzochte en veronderstelt het dialogale model dat reeds in het consciëntisatiemodel aan bod kwam. De bedoeling is dat er een sterke, empathische relatie ontstaat tussen onderzoeker en onderzochte, zodat de onderzoeker beter kan doordringen in het sociaal leven van de onderzochte. Doch anderzijds volgt daaruit dat de onderzochte kan te weten komen waarom bepaalde onderzoekstechnieken worden angewend. Meer nog, hij zal zelf de onderzoekstechnieken kunnen bepalen. Op die wijze wordt wetenschappelijke kennis niet het voorrecht van de onderzoeker alleen, maar ook van de onderzochten (cliënten in een proces van planmatige sociale verandering). Wetenschappelijke kennis is hier dus niet louter het produkt van een bepaalde methodologische opstelling die los van de cliënten groeit, maar is het resultaat van een intense wisselwerking tussen twee partijen die op voet van gelijkwaardigheid kennis willen verwerven over het functioneren van de cliëntengroepering. De overwegend éézijdige interactie in het klassieke onderzoeksproces wordt in het actie-onderzoek doorbroken.

Betekent dit nu dat de deskundigheid van de onderzoeker op de achtergrond wordt geschoven? Integendeel. Zowel de kennis van onderzoeksresultaten van vroegere onderzoeken als de kennis van allerlei onderzoekstypes (survey, participerend onderzoek enz.) vormen een noodzakelijke bagage voor de onderzoeker. Hij zal nochtans deze elementen niet als zijn domein beschouwen, maar al deze informatie beredeneerd doorspelen naar de cliënten. Op die wijze komen de cliënten minder en minder in een bevoogde situatie te staan.

Daarom moet de onderzoeker een volledig doorzichtig onderzoeksontwerp aanbieden; dat wil zeggen dat hij duidelijk de methoden en de doelen van het onderzoek moet voorstellen. Daarenboven hoort het

zo te zijn dat doelen en methoden van onderzoek met elkaar overeenstemmen. Indien methoden van onderzoek het overleg tussen onderzoeker en onderzochte zouden bemoeilijken, dan moeten deze methoden verlaten worden. De onderzoeker mag dus niet zuiver autonoom de onderzoeksmethoden bepalen, maar het moet wel zo gebeuren dat onderzochten het geheel kunnen volgen.

Deze werkwijze mag niet ten koste van de waarheid gaan. Dat wil echter niet zeggen dat waarheid direct kan vastgelegd worden en niet in evolutie is. Partiële inzichten kunnen immers aangevuld en gecorrigeerd worden. Ontdekken van waarheid wordt dus een proces dat in een constant discours tussen onderzoeker en onderzochten tot stand komt.

In principe kan het zoeken naar waarheid beroep doen op gelijk welke onderzoeksmethode. Men moet er nochtans op letten dat bepaalde methoden meer bevoogdend kunnen werken op het cliëntensysteem dan andere. Problematisch voor een democratische aanpak is bij voorbeeld het experiment. Indien dit experiment de vorm van laboratoriumexperiment aanneemt, bestaat er immers veel gevaar dat het cliëntensysteem tot object herleid wordt. Nochtans dreigt hetzelfde gevaar bij de meer democratisch overkomende onderzoekstechnieken zoals het vraaggesprek. Essentieel in het actie-onderzoek is dat de cliënten op de hoogte worden gesteld van de wijze waarop de onderzoekstechnieken functioneren en dat zij een duidelijk inzicht krijgen in de onderzoeksresultaten. Deze onderzoeksresultaten moeten ook ter interpretatie voorgelegd worden aan de cliënten. Resultaten kunnen immers verschillende interpretaties krijgen. Uit de dialoog tussen de onderzoeker en de onderzochten kunnen verschillende interpretaties groeien en de basis vormen voor nieuwe inzichten in het sociale gebeuren. Het zal de taak van de onderzoeker zijn om deze interpretaties te begeleiden. Op dit vlak is het nodig om eraan te herinneren dat hij hierbij zal gebruik maken van de beschikbare theoretische inzichten, waardoor een discussie kan opengetrokken worden.

Centraal in het actie-onderzoek staat dus het discours dat zich afspeelt tussen onderzoeker en onderzochte. De betekenis van discours moet echter wat meer toegelicht worden. Discours mag volgens Moser (1977: 65 e.v.) niet gelijkgesteld worden met discussie. Het discours doet immers beroep op bronnen die de kans geven om een zeer genuanceerde kennis van de werkelijkheid te krijgen. Vier bronnen zijn hier te onderscheiden: 1) de alledaagse kennis, 2) kennis over het functioneren van instituties, 3) kennis van theorie, 4) systematisch empirisch onderzoek. Dit garandeert wel niet absolute waarheid; de kennis zal immers steeds voorlopig blijven: aangezien deze kennis bij de cliënten veranderingen in sociaal handelen kan veroorzaken, moet de oorspronkelijke kennis regelmatig aangepast worden. Men dient dus goed op te volgen hoe de kennis doorheen het actie-onderzoek verandert.

Hierboven werd reeds gesteld dat een discours niet hetzelfde is als een discussie. Wat is het verschil? In een discours gaat het om het problematiseren van argumenten, waar in een discussie argumenten gewoon naast elkaar worden geplaatst. Een argument wordt dus niet gewoon aanvaard, maar onderzocht op zijn waarheid en de verschillende interpretatie-mogelijkheden. Dit principe heeft verschillende gevolgen. Volgens M. Gatzemeier (Moser, 1967: 75) zou dit inhouden dat:

- 1) alle waarden in een argumentatie moeten toegelicht worden;
- 2) beweringen moeten ondersteund worden door verklaringen;
- 3) geen enkel argument van een gesprekspartner mag bij voorbaat opzij worden gezet;
- 4) elke gesprekspartner moet bereid zijn al zijn overtuigingen ter discussie te leggen;
- 5) aanvaarden of verwerpen van argumenten mag niet afhankelijk zijn van straffen of beloningen;
- 6) argumenten mogen niet steunen op niet onderzochte beweringen;
- 7) komt men tot een consensus dan moet worden onderzocht of ieder van de gesprekspartners erachter kan staan;
- 8) de deelnemers moeten bereid zijn zakelijk over de problemen te praten.

Het vraagt geen betoog om duidelijk te maken dat deze eisen erg hoog zijn. Een volledig democratisch discours is niet gemakkelijk te realiseren. Dit kan nochtans bevorderd worden door als principe te aanvaarden dat elk participant aan het discours gelijk wanneer de vraag kan stellen om na te gaan of het onderzoeksproces de democratische verhoudingen nog dient.

Tot slot moet het nochtans herhaald worden dat deze werkwijze geen garantie is om de bestaande institutionalisering en economische structuren in de maatschappij te doen verdwijnen. Macht en gezag blijven immers bepaald door de meer omvattende structuren van de maatschappij. Actie-onderzoek in een kleine groep kan deze structuren niet veranderen. De groepsleden kunnen zich wel meer bewust worden van deze structuren en daardoor op termijn hieraan iets veranderen. Totale maatschappijverandering is echter geen gewaarborgd resultaat van actie-onderzoek.

§ 3. Enkele algemene conclusies

1. De focusvernaauwing op de handelende veranderingsdeskundige in een bepaalde structuur trekt de aandacht op strategieën. Deze strategieën zijn een zeer problematisch gebeuren daar zij vanuit de deskundigheid van één actor, de veranderingsdeskundige, geformuleerd worden en heel het proces van planmatige sociale verandering beïnvloeden. Een strategie vertoont immers, zoals C.J. Zwart (1972: 129) terecht opmerkt, een zekere "beslissingonzekerheid". Men weet omwille van de complexe situaties niet welke kant de actie uit zal gaan. Hier kan de veranderingsdeskundige zich op twee wijzen tegen wapenen, namelijk door anticipatie en evaluatie. Het eerste bepaalt de planmatige sociale verandering in het begin, het tweede dient om desgevallend koerscorrecties uit te voeren. De strategie bepaalt het algemeen kader waarbinnen de actie gevoerd wordt. Dit kader is nochtans niet één onveranderlijk blok, maar binnen elke strategie kunnen er verschillende tactieken worden aangewend die meer aangepast zijn aan de concrete situaties.

Ofschoon een strategie in zijn oorspronkelijke betekenis een actieplan inhield tegen een tegenstrever, wordt deze betekenis hier niet gebruikt. Het gaat om een actieplan waarin een bepaald doel wordt nagestreefd en waarin het cliëntensysteem niet bij definitie geplaatst is tegenover de veranderingsdeskundige. De veranderingsdeskundige blijft in de formulering ervan steeds de bijzonderste roldrager. Hij zet zijn deskundigheid in ten dienste van een door hemzelf of iemand anders geformuleerd beleid. Tot een echte manipulatie komt het nochtans niet altijd. De coërcieve strategieën komen in de werkelijkheid echter nogal dikwijls voor, ofschoon vermengd met andere. Het onderzoek van Jones spreekt over 1,59 % der gevallen in zuivere vorm en in 25 % der gevallen vermengd met andere strategieën. In de meeste gevallen gaat de veranderingsdeskundige nochtans rekening houden met het cliëntensysteem, maar dit dan door het cliëntensysteem te verleiden (verwijzen naar eigen voordeel) of door beroep te doen op de gevestigde structuur (normatieve strategieën).

Planmatige sociale verandering verschijnt op die wijze als een proces dat zeer sterk appelleert aan de bestaande structuur. In meer dan de helft van de bestudeerde gevallen stelt Jones het gebruik van normatieve strategieën vast. Hierin worden tactieken gehanteerd die het cliëntensysteem ertoe brengen de waarden van de veranderingsdeskundige te internaliseren. M.a.w. de suprematie van de deskundige wordt hier uitdrukkelijk naar voor geschoven. Hiermee sluit dit proces aan bij de evolutie naar een "knowledge power society".

Meer uitgesproken komt in een aantal tactieken het belang van de gevestigde hiërarchische structuur naar boven. De planmatige sociale verandering blijkt op die wijze zeer sterk structureel gedefinieerd te worden. Het is een weg van de geleidelijkheid die met de gegeven evaluaties uitdrukkelijk rekening houdt. Dit wordt eveneens door het gebruik van de opinieleiders bevestigd.

Spijts dit overwicht van de veranderingsdeskundige in het bepalen van de strategieën zijn tal van veranderingsdeskundigen modellen gaan ontwikkelen waarin het overwicht van de deskundige zou doorbroken worden. Dit is duidelijk het geval in het vormingsmodel, het

consciëntisatie-model en het actie-onderzoek. Empirisch onderzoek kan echter niet voldoende overtuigend aanwijzen dat men in de praktijk daarin ook lukt. Processen van planmatige sociale verandering zijn daarenboven meestal op kleine populaties gericht en zijn bijgevolg niet in staat om de machts- en gezagsstructuur van de grote maatschappij af te breken. Het lijkt dan ook redelijk met deze feiten rekening te houden in de planning. Te hoge verwachtingen in het cliëntensysteem opwekken kan alleen maar ontmoediging veroorzaken.

2. De formulering van de doelstellingen verloopt in de geest van een sterk prestatie-gerichte samenleving waarin de deskundigheid zeer belangrijk wordt. De veranderingsdeskundige neemt ook voor deze taak wederom een centrale positie in. Het cliëntensysteem is eerder van secundaire betekenis, spijs de kritiek van het consciëntisatie-model, het vormingsmodel en het actie-onderzoek.

Tegenover de behoudsgezinde houding van het cliëntensysteem staat dat de veranderingsdeskundige meer op verandering gericht is. Daarnaast dient men eveneens op te merken dat Jones vaststelt dat men in organisaties een verandering op het socio-culturele vlak prefereert boven het overdreven vasthouden aan economische en orde-doelen.

3. De anti-bureaucratische trend, die Bennis in onze samenleving meende op te merken, komt door de feiten maar zwak in het licht te staan. De strategieën en de doelen worden immers hoofdzakelijk door de deskundigen geformuleerd die de enige wegen aangeven volgens dewelke de ontwikkeling van de samenleving zal verlopen. Inspraak van het cliëntensysteem is er in beperkte mate en dan nog dikwijls langs een elite die dicht bij de veranderingsdeskundige staat (cfr. opinieleiders).

4. Planmatige sociale verandering sluit niet enkel structureel zeer sterk aan bij de gevestigde structuur, maar gaat ook sterk de evaluaties van deze orde beklemtonen. De uitbouw van de strategieën in tactieken is slechts in een geringe mate eerder neutraal te noemen. Meestal gaat de veranderingsdeskundige vanuit zijn machts-

positie medewerking afdwingen, ofwel het cliëntensysteem motiveren tot medewerken. De veranderingsdeskundige blijkt door de keuze van de strategieën meer een verandering binnen het systeem voor te staan dan wel een alternatief systeem aan te bieden aan het cliënten-systeem. Het alternatief voor het cliëntensysteem behoort tot de mogelijkheden, maar dit komt er slechts langs de machtspositie van de veranderingsdeskundige. De complexiteit van de structuren en de daaraan aangepaste strategieën accentueren deze bevoorrechte positie in de samenleving nog meer. De bijzondere positie kan een hindernis vormen voor een noodzakelijke empathie om de problemen van het cliëntensysteem op te lossen.

5. De studie van doelen en strategieën moet op een dynamische wijze gebeuren. Doelen en strategieën worden immers voortdurend gedefinieerd tijdens het proces van planmatige sociale verandering. De beschikbare inzichten zijn voor een groot deel resultaat van momentopnamen en laten niet steeds toe de dynamiek te zien. Om dit probleem op te lossen zullen onderzoekers meer procesverslagen moeten maken van planmatige sociale verandering. Hierdoor zal het mogelijk zijn om de processen te zien.

Hoofdstuk 6

WEERSTANDEN, IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE

De drie voorgaande hoofdstukken gaven in eerste instantie een beschrijving en – waar mogelijk – een verklaring van het gedrag van begeleiders, cliënten en de strategiebepaling. Er werd regelmatig op de processen gewezen die een cliëntensysteem en een begeleider doorlopen tijdens de veranderingsprocessen, maar verschillende processen bleven grotendeels onbesproken. Weerstanden tegen planmatige sociale verandering kwamen nu en dan aan de orde, maar werden zelden expliciet toegelicht. Zij vormen nochtans een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces. Eveneens was de analyse van de implementatie beperkt, de korte vermeldingen van doelrealisaties uitgesloten. Daarenboven is ook duidelijk geworden dat gedurende het vernieuwingsproces de begeleider voortdurend zal moeten bijsturen, zowel op het vlak van de strategieën als de doelen. Hiervoor is er een evaluatietechniek nodig. Buiten een korte analyse van de waarden die de evaluators hanteren (zie p. 138 tot 142) werd dit proces weinig toegelicht. Nochtans zijn kennis van weerstanden, implementatie en evaluatie drie belangrijke componenten van het proces van planmatige sociale verandering.

Voorliggend hoofdstuk zal zich met deze drie punten inlaten. In een eerste paragraaf zal worden onderzocht waar eventuele weerstanden kunnen ontstaan; de tweede paragraaf wordt gewijd aan de studie van de implementatie en in de derde komen de evaluatieprocessen aan de orde.

§ 1. Weerstanden tegen planmatige sociale veranderingen

De sociologie leert dat er krachten zijn in de maatschappij die structuur en cultuur willen behouden, en andere die verandering willen realiseren. Afhankelijk van het analyse-model wordt nu eens continuïteit beklemtoond (zie de structureel-functionele opstelling op p. 45 e.v.) dan weer verandering (zie het historisch-materialisme op p. 39 e.v.). Het is ondertussen duidelijk geworden dat verandering en continuïteit zich samen voordoen en het één niet kan losgemaakt worden van het andere. Een procesbenadering van de maatschappij is de enige weg om deze samenhang te begrijpen. Of een bepaalde structurele of culturele variabele bijdraagt tot behoud of verandering zal dan ook moeten bekeken worden in relatie tot het stadium van het veranderingsproces. Zingevingssystemen en de machts- en gezagsverhoudingen tussen deze zingevingssystemen zullen bijgevolg ook goed moeten worden onderzocht. Er werd vroeger immers betoogd dat een sociaal proces zijn vorm kreeg vanuit de zingeving door roldragers enerzijds en groeperingen anderzijds die in een proces betrokken zijn (dialectische opstelling). Op basis hiervan kan worden gesteld dat de regelmatigheden die men in sociale processen vindt voor verandering vatbaar zijn, aangezien nieuwe definities gegeven worden door de betrokken roldragers en groepen.

Rekening houdend met deze overwegingen is het vanzelfsprekend dat er in gelijk welk stadium van de planmatige sociale verandering weerstanden kunnen opduiken tegen verandering. Weerstanden kunnen er reeds groeien vanaf de eerste aanzetten van planmatige sociale verandering, en zij kunnen voortdurend terugkeren tijdens het verloop van planmatige sociale verandering. Zij kunnen gevolg zijn van weerstanden die leven in het cliëntensysteem, maar evenzeer van factoren die aanwezig zijn in de ruimere maatschappij waartoe het cliëntensysteem behoort. Weerstanden kunnen ook verband houden met de strategie die wordt gehanteerd, of het bijzondere karakter van de relatie tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem. Kortom, alle mogelijke factoren kunnen nu eens hinderend, dan weer bevorderend werken of eerder neutraal zijn.

Het is niet mogelijk om in een kort bestek voor gelijk welk proces van planmatige sociale verandering en voor gelijk welk cliëntensysteem alle weerstanden aan te geven. Daarom zal ik mij beperken tot enkele punten die bij de studie van weerstanden moeten geanalyseerd worden. Deze analyse heeft betrekking op drie elementen: de maatschappij, personen of roldragers en de groeperingen (al dan niet georganiseerd). In de uiteenzetting zal ik mijn aandacht voornamelijk toespitsen op de roldragers en de georganiseerde groeperingen. Telkens zal verwezen worden naar de spanningen die kunnen bestaan tussen een bepaald cliëntensysteem en de structuur van de maatschappij, waarin dit cliëntensysteem is opgenomen.

1. De persoon en groep als bron van weerstand

De optie voor een sociologische analyse betekent niet dat psychologische factoren geen invloed zouden hebben op weerstanden tegen planmatige sociale verandering. Goodwin Watson (1972) meent dat een aantal persoonlijkheidsfactoren de weerstand tegen het proces van planmatige sociale verandering zeker zullen bepalen. De vraag kan hierbij gesteld worden of deze factoren niet structureel en cultureel bepaald worden. Men treft bij de mens een zeker gevoel van zelfvoldaanheid aan, waardoor hij zich gelukkiger voelt bij het behoud van de bestaande orde. Hiertegenover stelt W.I. Thomas nochtans dat één van de basiswensen van de mens eveneens een "zeker verlangen naar nieuwe ervaringen is". Eenmaal een gewoonte gevormd, wordt er door het individu meestal sterk aan gehouden. Wanneer het hier gaat om gedragingen die reeds zeer vroeg werden aangeleerd, dan blijft men er nog meer intensief aan vasthouden. Vanuit deze allereerste ervaringen benadert de actor de sociale realiteit. Zijn perceptie zal selectief zijn en de retentie van deze beelden zal hierdoor bepaald worden. Vanuit de primaire groep wordt een geheel van waarden en gedragingen ontvangen, die de actors in het latere leven sterk zullen bepalen. Als kind begint de actor stilaan zijn allereerste impulsen te wantrouwen. Dit wantrouwen wordt overgedragen op andere veranderingsneigingen zodat de verandering stilaan algemeen afgeremd geraakt. Wanneer zich

desgevallend dan toch veranderingen voordoen, zal de actor zich onzeker voelen en ziet men regressie optreden.

De wording van deze persoonlijkheidskenmerken zijn zeker niet los te denken van de structureel-culturele situatie. Elk sociaal systeem waarin de actor terecht komt, vertoont immers niet hetzelfde patroon van sociale controle. De mate waarin een systeem conformiteit met de normen afdwingt, wordt structureel bepaald (machtsstructuur, zichtbaarheid enz. van de groep). Al naargelang de groep meer of minder georganiseerd is, zal hij meer of minder nood hebben aan het behoud van de normen om de gestelde doelen te bereiken. Verandering hiervan zou dysfunctioneel zijn.

Een andere weerstand tegen planmatige sociale verandering vloeit voort uit het feit dat het cliëntensysteem in een groter cultureel-sociaal systeem opgenomen is. De voordelen die uit de planmatige sociale verandering voortvloeien voor het cliëntensysteem, kunnen bijgevolg nadelig zijn voor de andere leden van het systeem, zodat men van hen weerstand kan ondervinden.

Het cliëntensysteem zal verder ook door de planmatige sociale verandering afgeschrikt worden wanneer gevestigde belangen worden aangetast. De samenleving bouwt immers structuren op om zijn eigen bestaan te waarborgen. Dit komt duidelijk tot uiting wanneer men waarden wil veranderen die door de samenleving als heilig worden ervaren. Dergelijke inbreuken op de autonomie van het cliëntensysteem wekken weerstand op. Juist zoals dit gebeurt wanneer de veranderingsdeskundige zich te sterk als buitenstaander opstelt. Tegenover een aanbreng van buitenuit bestaat er bij het cliëntensysteem dikwijls een wantrouwen.

Planmatige sociale verandering heeft - wil zij efficiënt zijn - duidelijk een impact op de structuur van het sociaal systeem. Dat betekent dat zij die het oude sociaal systeem als gunstig ervaren een dreiging zien in de planmatige sociale verandering. Hieruit ontstaat er een oppositie tegen de verandering. Het behoud van het sociaal systeem betekent immers een behoud van status, een verdediging van zijn

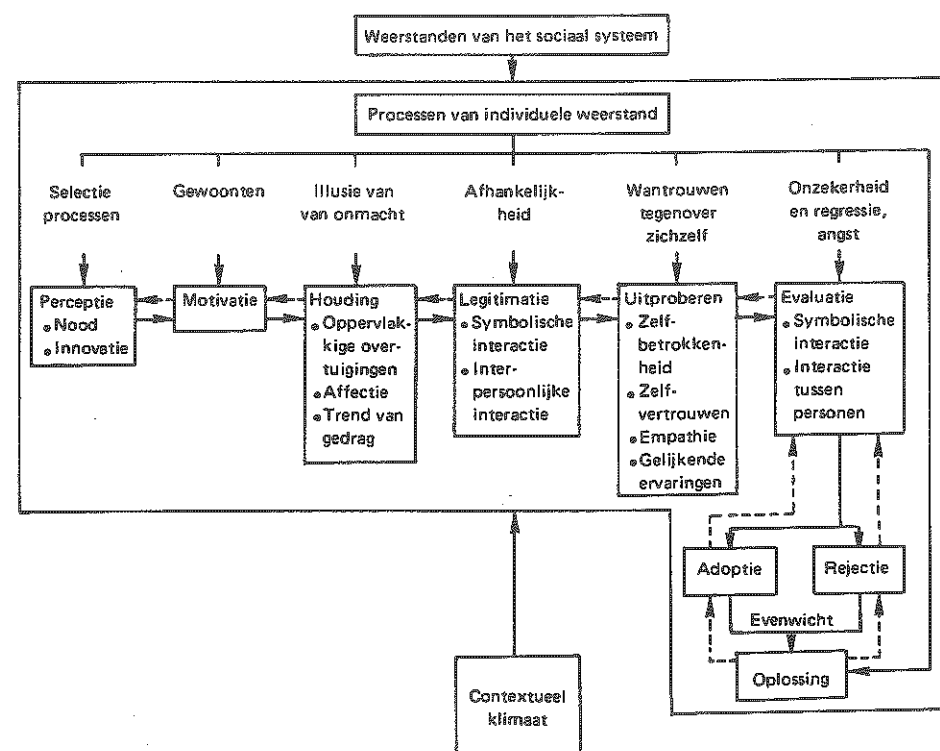
zelfwaardering, competentie en autonomie. Daarnaast stelt men in onze samenleving een groeiende nood aan planmatige sociale verandering vast, om op de opduikende problemen een antwoord te kunnen formuleren. Een expert (veranderingsdeskundige) is hier een antwoord op. De vorming van deze veranderingsdeskundige ligt dikwijls aan de basis van deze problemen: moet hij als expert immers nog rekening houden met het ondeskundige cliëntensysteem, en is het niet zo dat het cliëntensysteem ofwel remmend optreedt ofwel totaal in oppositie gaat? Hieruit groeit wantrouwen en zelfs vijandigheid van het cliëntensysteem.

Donald Klein (1969) stelt in dit verband echter dat er een zekere weerstand tegen sociale verandering moet zijn, wil men planmatige sociale verandering succesvol gerealiseerd zien. Het cliëntensysteem moet, met andere woorden, aanvoelen dat er een bepaald probleem is dat opgelost dient te worden. Door de mobilisatie van krachten tegen de planmatige sociale verandering wordt het probleem zichtbaar in de samenleving. De oppositie zal immers wijzen op de problemen die niet geanticipeerd werden door de veranderingsdeskundige zodat het plan scherper dient gesteld te worden. Wanneer de integriteit van het sociaal systeem wordt bedreigd en een aantal fundamentele waarden door de planmatige sociale verandering in gevaar komen, zal de oppositie dit duidelijk stellen. De rol van verdediger van het behoud van het systeem is een even belangrijke rol in de planmatige sociale verandering. Ofschoon weerstand opwekkend, kan hij de planmatige sociale verandering afdwingen in de richting van een meer waardevol antwoord op de gestelde problemen. De veranderingsdeskundige zal er dan ook best op letten deze informatie niet verloren te laten gaan en het zeker niet tot een open conflict laten komen.

Zaltman, Duncan en Holbek (1973: 94-104) hebben een model ontwikkeld waarin de weerstanden op het vlak van de persoonlijke besluitvorming voor innovatie systematisch worden voorgesteld (zie figuur 10).

De eerste stap die een persoon zet in het vernieuwingsproces is de perceptie van de vernieuwing. Reeds tijdens dit stadium ontmoet hij weerstanden die komen vanuit de ruimere samenleving en vanuit de aard van de ingezette innovatie. Door opvoeding en sociale druk wordt de perceptie immers selectief. Op de tweede plaats moet een persoon gemotiveerd worden voor de vernieuwing. Hierin kan hij gehinderd worden door de gewoontevorming, waardoor hij meer belang hecht aan de vertrouwde situaties. Daarenboven heeft hij ervaringen met andere succesvolle probleemoplossingen, zodat hij graag teruggrijpt naar die oplossingen.

Figuur 10. Weerstanden tijdens de persoonlijke besluitvorming voor innovatie



In een derde stadium wordt de houding tegenover de vernieuwing een positieve kant uitgeduwd. Dit moet zowel gebeuren op het vlak van de kennis als dat van het gevoelen en het gedrag. Hij zal dus informatie verzamelen en de vernieuwing graag willen aanvaarden en in gedrag omzetten. Hiertegen kan er weerstand komen vanuit de illusie van de actor dat hij toch geen macht heeft om zich deze vernieuwingen eigen te maken.

Het vierde stadium betreft een zoeken naar een legitimatie van de vernieuwing. De vraag die de actor hier stelt luidt: aanvaarden de significante anderen de vernieuwing? Heeft de actor maar weinig interactie met de vernieuwers, dan zal dit hinderlijk werken. Is het verder zo dat de significante anderen de vernieuwing afwijzen, dan zal hij gemakkelijk bij het oude blijven. De sociale controle noopt hem ertoe.

Tijdens het vijfde stadium zal het individu de vernieuwing uitproberen. Eventueel kan hij de vernieuwing simuleren. Heeft hij geen zelfvertrouwen, dan zal dit wederom tot afwijzing van de vernieuwing leiden.

Vervolgens maakt hij een evaluatie van de vernieuwing. Lukt de eerste poging tot vernieuwing niet, of is het resultaat onzeker, dan loopt hij weer de kans om de vernieuwing af te wijzen.

Tenslotte kiest hij voor adoptie of verwerpt de vernieuwing. Hier zal de persoon zowel op het vlak van de kennis van de vernieuwing, de houding en het gedrag een beslissing moeten nemen. Dezelfde weerstanden als hierboven kunnen de beslissing naar een verwerping voeren.

De beslissing om de vernieuwing te aanvaarden kan gepaard gaan met dissonantie reductie. Indien de actor moet kiezen tussen twee mogelijkheden, dan kan hij onzeker zijn over de opportuniteit van zijn keuze. De ideale situatie is dat deze twijfel verdwijnt. Blijft deze twijfel bestaan dan wordt de beslissing om een bepaalde weg op te gaan gehinderd.

2. Het georganiseerd zijn als bron van weerstand

Door organisatiesociologen is dikwijls beweerd dat het georganiseerd zijn van de samenleving en meer bepaald de bureaucratisering ervan de meest ingrijpende verandering van de laatste eeuw is. Deze stelling wordt op de huidige dag wel aangevochten, maar kan echter m.i. niet weerlegd worden. Indien het zo is dat organisaties een zeer belangrijk deel van het sociale leven beheersen, dan kan dit fenomeen niet genoeg bestudeerd worden in functie van de kennis van de weerstanden tegen planmatige sociale verandering. Organisaties willen immers het verloop van het gedrag rationeel onder controle houden en staan dus van nature niet open voor planmatige sociale verandering. Daarenboven is er een ontwikkeling aan de gang waardoor zij meer en meer op elkaar beginnen te gelijken. Ofschoon beleidsvoerders pogen hun organisaties te veranderen in functie van de op te lossen problemen, maken zij deze meer en meer gelijk.

Paul J. DiMaggio en Walter W. Powell (1983) geven een aantal argumenten die deze these ondersteunen. Bureaucratisering, zo stellen zij, zet zich nog steeds door. Alleen is het zo dat de instanties die bureaucratisering bewerken nu verschillend zijn van die uit de periode waarin Weber de idee formuleerde. Bureaucratisering was destijds het gevolg van competitie tussen kapitaalgroepen, competitie tussen staten en de vraag van de bourgeoisie om bescherming door de wet. Nu is bureaucratisering het resultaat van de staat en de professies. Hieruit volgt dat organisaties - ook al willen zij hun structuur veranderen - meer en meer op elkaar gaan gelijken, omdat zij uiteindelijk de problemen rationeel willen aanpakken. Dit proces kan men homogenisering of isomorfisme noemen.

In de samenleving zijn twee vormen van isomorfisme belangrijk. Ten eerste het competitieve: hier wordt vertrokken van de opvatting dat isomorfisme ontstaat uit de vrije competitie tussen organisaties op de markt. Er is echter ook institutioneel isomorfisme: dit isomorfisme vloeit voort uit het gevecht van organisaties voor politieke macht en institutionele legitimiteit. Organisaties hebben zich dus niet enkel te

handhaven op de economische markt, maar ook in de staat. Hier rijst de vraag welke factoren institutionele isomorfe verandering bewerken. Hiervoor voeren DiMaggio en Powell drie mechanismen aan.

Op de eerste plaats coërcief isomorfisme. Dit is het resultaat van formele of informele druk die komt van andere organisaties, waarmee een organisatie in contact staat. Het wordt ook beïnvloed door de verwachtingen die leven in de maatschappij waarin de organisatie zich bevindt.

Een tweede mechanisme dat institutionele isomorfe verandering bewerkt, is het nabootsingsproces. Dit heeft dikwijls plaats wanneer de doelen van een organisatie ambigu zijn, wanneer de technologie bijna niet wordt begrepen of wanneer er andere onzekerheden over het handelen van de organisatie ontstaan. Omwille van deze onzekerheden gaat een organisatie gewoonweg een andere organisatie nabootsen.

Het derde mechanisme is het normatieve proces. In deze context valt dit begrip samen met professionalisering. Kort geformuleerd betekent professionalisering de collectieve strijd van leden van een bepaalde beroepscategorie om de voorwaarden en methoden van hun werk te bepalen. Het omvat ook de controle op de scholing van de leden en een legitimatie van hun beroepsautonomie. Deze professionalisering vormt dus eveneens een belangrijke basis voor isomorfisme. De redenen hiervan zijn tweërlei: 1) universitaire opleidingen hebben gezorgd voor een formele opleiding en een legitimatie van een bepaald soort kennis; 2) de groei en bewerking van professionele netwerken die door de organisaties heenlopen, verspreidt zichzelf.

Rekening houdend met deze drie mechanismen menen DiMaggio en Powell een aantal hypothesen te kunnen formuleren die een predictie inhouden van isomorfe veranderingen. Let wel op dat de ceteris paribus-clausule die impliciet gehanteerd wordt, tal van problemen oproept die in hun analyse niet zijn opgenomen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee voorspellende factoren, namelijk voorspellers op het niveau van de organisatie en voorspellers op het niveau van het veld.

De hypothesen op het niveau van de organisatie zijn de volgende:

- 1) Hoe meer een organisatie van een andere organisatie afhankelijk is, des te meer zullen structuur, klimaat en gedrag van de eerste organisatie gaan gelijken op de andere organisatie.
- 2) Hoe meer het materiaal aanbod van een organisatie gecentraliseerd is, des te meer zal deze organisatie isomorf gaan veranderen in de richting van de organisatie die het materiaal aanbiedt.
- 3) Hoe meer onzekerheid er is over de band tussen middelen en doelen, des te meer kans is er dat een organisatie zich gaat vormen overeenkomstig een andere organisatie die wel succes heeft.
- 4) Hoe meer tegengestelde doelen een organisatie heeft, des te meer kans bestaat er dat deze maatschappij zich spiegelt aan succesvolle organisaties.
- 5) Hoe meer men bij de keuze van beleids- en stafpersoneel beroep doet op academische graden, des te meer kans bestaat er dat organisaties gelijk gaan worden.
- 6) Hoe meer beleidsvoerders deelnemen aan beroepsorganisaties en handelsorganisaties, des te meer kans is er dat deze organisaties dezelfde worden.

Op het niveau van het veld waarbinnen organisaties handelen formuleren DiMaggio en Powell de volgende zes hypothesen:

- 1) Hoe meer een organisatieveld afhankelijk is van één of van verschillende gelijkaardige steunbronnen voor vitale dingen, des te hoger is de graad van isomorfisme.
- 2) Hoe meer een organisatie op een bepaald domein zaken doet met staatsorganisaties, des te meer isomorfisme zal er in dit veld groeien.
- 3) Hoe geringer het aantal waarneembare organisatie modellen in een bepaald veld is, hoe sneller isomorfisme in dit veld zal toenemen.
- 4) Hoe meer onzekerheid er in een bepaald veld is over de technologie en hoe meer ambigu de doelen zijn, des te meer groeit het isomorfisme.
- 5) Hoe meer in een veld geprofessionaliseerd wordt, des te meer institutionele isomorfe verandering zal er optreden.
- 6) Hoe groter de mate van structuratie van een veld is, des te hoger is de graad van isomorfisme.

De analyse van DiMaggio en Powell voorspelt dus weinig hoop voor planmatige sociale verandering. Men komt integendeel tot de paradox dat de veranderingsprocessen die worden opgezet om organisaties te veranderen de neiging hebben om nog meer conformiteit te bewerken tussen de organisaties. Organisaties hebben in zich dus veel elementen die een weerstand vormen tegen verandering.

Het is niet enkel zo dat organisaties ontwikkelen naar meer isomorfisme, maar even belangrijk is het te beseffen dat organisaties in feite slechts traag veranderen. Organisaties worden in hun ontwikkelingspatroon bepaald door structurele inertie, dat wil zeggen dat organisaties in hun ontwikkeling worden bepaald door de omgeving waarin zij functioneren. Bepaalde organisaties gaan in een bepaalde omgeving gemakkelijk veranderen, in een andere omgeving niet. Dit moet empirisch worden achterhaald.

Michael T. Hannan en John Freeman (1984) verklaren dit fenomeen vanuit een ecologische theorie (population ecology theory). Zij stellen hierin dat de veranderlijkheid van een organisatie bepaald wordt door de schepping van nieuwe organisaties of nieuwe vormen van organisaties en de hervorming van oude organisaties.

Deze veranderingen hangen uiteraard ook af van de wijze waarop de organisatie gestructureerd is. Zij kan immers zeer strict bepaald zijn, maar ook vrij zijn (loose coupling or loosely organized). Men spreekt van een vrije organisatie wanneer er een grote verscheidenheid is tussen de belangen van de leden van de organisatie, en wanneer er veel onzekerheid is in de band tussen doel en middelen (b.v. organisaties voor volwassenenvorming).

Twee andere belangrijke factoren zijn betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid. Organisaties opzetten is een dure onderneming en moet dus renderen. Is dit niet het geval dan zullen zij weinig kans hebben om te overleven. Daarom moeten zij betrouwbaar (reliability) zijn en verantwoording (accountability) afleggen. Betrouwbaarheid van organisaties betekent dat zij met een hoge waarschijnlijkheid een bepaald produkt kunnen afleveren. Daarenboven moeten organisaties

kunnen aantonen hoe zij de beschikbare bronnen hebben gebruikt. Ook moeten zij kunnen duidelijk maken welke de gevolgen zijn van beslissingen, regels en acties die door de organisatie werden ondernomen. Dit is de verantwoordelijkheidsvariabele. Kunnen zij deze band niet aantonen dan zullen organisaties weinig krediet krijgen van hun leden.

De vraag naar de verantwoordelijkheid van organisaties zal des te sterker zijn in vier gevallen, namelijk

- 1) indien organisaties symbolische produkten voortbrengen of informatie produceren (b.v. opvoedingsorganisaties);
- 2) wanneer er een groot risico aan de produktie verbonden is (h.v. gezondheidszorg);
- 3) wanneer langdurige relaties bestaan tussen de organisatie enerzijds en de werknemers en cliënten anderzijds;
- 4) indien de doelen van de organisatie een grote politieke betekenis hebben.

Komt een organisatie niet tot een hoge betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid, dan zal zij in haar bestaan bedreigd worden. De selectie van organisaties zal dus bepaald worden door het feit dat organisaties kunnen aantonen dat zij zeer betrouwbaar zijn in hun prestaties en een hoge verantwoordelijkheid ontwikkelen. Dit is de eerste assumptie die Hannan en Freeman formuleren. In het verlengde hiervan liggen twee andere assumpties:

2e assumptie: Betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid eisen dat organisaties zich zeer gemakkelijk reproduceren. Dit veronderstelt een sterke routinisering van het gedrag van de organisatie.

3e assumptie: Is er een hoge mate van reproduceerbaarheid van de structuur van een organisatie, dan zal er een grote druk ontstaan die inertie bewerkt.

Op basis hiervan besluiten zij tot het volgende theorema: Selectie van organisaties in moderne maatschappijen bevordert de ontwikkeling van organisaties die zeer behoudend zijn.

Deze inertie is uiteraard afhankelijk van de structuur van de organisaties. Elke organisatie heeft immers verschillende lagen die op een

verschillende wijze reageren op de eisen van aanpassing aan de omgeving. Om deze aanpassing te realiseren heeft een organisatie bronnen nodig om de doelen te bereiken waarvoor de organisatie opkomt. De wijze waarop deze bronnen worden gemobiliseerd hangt van vier kernelementen af: 1) de doelen van de organisatie; 2) de gezagsstructuur; 3) de technologie (dit omvat ook kapitaalinvestering, infrastructuur en bekwaamheid van de leden); 4) de marketing-strategie (d.i. de cliënten waarvoor de produktie bedoeld is). Het zal nu moeilijker zijn iets te veranderen in de doelen dan wel in de marketing-strategie. Er is dus een bepaalde hiërarchie tussen deze vier kernelementen. Eenmaal dat een organisatie al haar opties heeft gedaan op deze vier niveau's zal er dus niet gemakkelijk een verandering meer kunnen optreden. Voor planmatige sociale verandering betekent dit dat de weerstanden kleiner worden naarmate men in een organisatie aan de doelen gaat raken, vervolgens aan de gezagsstructuur, de technologie en ten slotte aan de marketing-strategie.

Inertie in organisaties neemt ook toe onder invloed van drie andere factoren, namelijk de duur van de organisatie, de omvang en de complexiteit.

Een langere levensduur van een organisatie bewerkt meer structurele inertie (theorema 2), maar levert anderzijds minder gevaar dat de organisatie verdwijnt (theorema 3).

Structurele inertie van organisaties neemt toe met de omvang van de organisatie, en dit zorgt ervoor dat hoe groter de organisatie is, hoe meer kans zij heeft om te overleven. Kleine organisaties hebben minder weerstandsvermogen tegen veranderingen in de omgeving. Pogingen om organisaties te veranderen verhogen echter wel de kans dat organisaties verdwijnen (theorema 4). Duren de pogingen tot reorganisatie lang, dan zal de kans dat organisaties afsterven nog verhogen.

Een groeiende complexiteit van een organisatie, ten slotte, zal voor gevolg hebben dat de duur van de reorganisatie toeneemt. Hieruit

volgt eveneens dat indien een complexe organisatie een lange reorganisatieperiode doormaakt, de kans op vernietiging van de organisatie toeneemt (theorema 5). Merk op dat deze laatste vaststelling in dezelfde lijn loopt als de generalisatie die op p. 173 en 174 werd gegeven.

Uit de waarnemingen van Hannan en Freeman kan dus worden geconcludeerd dat selectie tussen organisaties ervoor zorgt dat stabiele organisaties meer kans hebben om te overleven. Is dit het geval dan zal de veranderingsdeskundige ermee rekening dienen te houden dat organisaties, afhankelijk van hun structuur, weerstand zullen ontwikkelen tegen verandering. Een goede organisatie-sociologische analyse is bijgevolg een noodzaak om weerstanden te overwinnen. Nochtans stelt men dikwijls vast dat deze weerstand doorbroken wordt. Innovatie gebeurt dan meestal in subgroepen van de organisatie, waarbij men zich zoveel mogelijk tracht af te schermen van de hogere gezagsdragers. Shephard (1969) meent dat een gezagvolle vriend in de organisatie, en desgevallend erbuiten, een belangrijke steun is om de weerstand te overwinnen. Dit proces wordt mede ondersteund door de crisis waarin de organisatie zich kan bevinden. Onzekerheid over de organisatie noopt tot zoeken naar nieuwe structuren.

Men stelt anderzijds vast dat bepaalde organisatiestructuren minder weerstand bieden aan planmatige sociale verandering. Deze organisaties zijn meestal gericht op de vervulling van tijdelijke taken waarbij alle leden medebeslissen over de weg die zal gevolgd worden om een bepaald doel te bereiken (b.v. onderzoeksorganisaties). In dergelijke organisaties zullen de leden elkaar eerder zien als bronnen van samenwerking dan van conflict. Doorstroming van informatie in alle richtingen is hier nodig.

Shephard besluit met te wijzen op een nieuwe aanpak van de organisaties, wil men de weerstanden tegen planmatige sociale verandering opheffen. Hiervoor is decentralisatie nodig, het gebruik van een projectvorm van organisatie en vrijheid voor een aantal deskundigen binnen de organisatie. In een projectorganisatie zal men immers voor

een bepaald project verschillende deskundigen samenbrengen, die samen beslissen. Indien nochtans aan de oude structuren wordt vastgehouden zal deze nieuwe aanpak evenmin planmatige sociale verandering toelaten.

Tot gelijkaardige vaststellingen komen Rogers en Shoemaker (1971: 301-316). Zij spreken over "authority innovation-decisions"; d.i. een innovatie-decisie die door een bovengeschiedte opgelegd is aan een individu. Deze ondergeschikte, die een individu of groep kan zijn, is niet vrij deze innovatie te nemen of te laten. In dit proces wordt het besluit tot innovatie genomen door iemand anders dan zij die de innovatie aanvaarden. De besluitvormer staat ook hiërarchisch hoger dan de adopter. Daardoor kan de aanvaarding van de planmatige sociale verandering afgedwongen worden. Dit is duidelijk frequenter aanwezig in formele dan in informele organisaties.

Op het vlak van de kennis ontmoet dit proces al heel wat weerstanden. De communicatie verloopt immers niet gemakkelijk van onder naar boven. Men stelde vast dat elke ondergeschikte de informatie tracht af te schermen, zodat zijn bovengeschiedten niets te weten kunnen komen dat hem kan schaden. Dit is typisch in autocratische organisaties. De mededelingen zullen daarenboven niet erg accuraat zijn indien de ondergeschikte weinig vertrouwen heeft in zijn superieuren. Daarom zal externe informatie (van onderzoekers) voor de superieuren van groot belang zijn.

De fase van de overtuiging is eveneens moeilijk uit te voeren omdat men moeilijk inzicht krijgt in de vorderingen van het cliëntensysteem. Hierdoor bestaat er gevaar dat men eerder subjectieve evaluaties als basis van actie gaat nemen.

Wanneer de besluitvormer dan een besluit gaat nemen over het verder doorzetten van de planmatige sociale verandering dan zal dit op een zeer formele en weinig valiede basis gebeuren. Nochtans moet hij weten of het cliëntensysteem de planmatige sociale verandering aanvaardt en of het cliëntensysteem tevreden is met het besluit. Wanneer een cliëntensysteem participeert aan de innovatiebesluit-

vorming dan zal het dit besluit gemakkelijker aanvaarden en zal het cliëntensysteem met deze autoritaire besluitvorming ook meer tevreden zijn.

De communicatie van het besluit naar de basis toe schept op haar beurt wederom andere problemen (Een goed overzicht van communicatietheorieën vindt men in Fauconnier, 1981). Grote verschillen in strata zullen de communicatie bemoeilijken en haar vastleggen in één patroon. De grote afstand maakt de kans op vertekening van de communicatie-inhoud ook groter. Daarenboven bestaat er gevaar dat hij niet aangepast is aan de problemen van de ondergeschikten omdat de informatie opwaarts moeilijk verloopt. Uiteindelijk bestaat er groot gevaar dat de ondergeschikten een negatieve houding aannemen tegenover de informatie van de superieuren. Indien het proces van planmatige sociale verandering zijn normale verloop kent, gaat men over tot actie. In het andere geval spreekt men van "innovation dissonance". In een formele organisatie bestaat dit uit de discrepantie tussen de houding van het cliëntensysteem tegenover innovatie en het manifeste gedrag (aanvaarding of verwerping) dat gevraagd wordt door de besluitvormer. Dit kan vier vormen aannemen, zoals beschreven in tabel 24.

Tabel 24. Relatie tussen houding van cliëntensysteem en het manifest gedrag gevraagd door de formele organisatie

Houding van het cliëntensysteem t.o.v. Innovatie	Manifest gedrag gevraagd door de formele organisatie	
	Verwerping	Aanvaarding
Ongunstig	I Consonant rejector	II Dissonant adopter
Gunstig	III Dissonant rejector	IV Consonant adopter

In de tijd gezien, zal worden gestreefd om houdingen in overeenstemming te brengen met het gedrag dat door de organisatie wordt gevraagd, ofwel zal men pogen de innovatie te onderbreken en het organisationeel gedrag in overeenstemming brengen met de houdingen.

Uit de voorgaande vaststellingen is duidelijk geworden dat weerstanden tegen verandering uit de interactie van de verschillende delen van de organisatie kunnen ontstaan. Het is nochtans wellicht zo dat doorheen het proces van planmatige sociale verandering andere weerstanden kunnen opduiken, m.a.w. dat in de verschillende stadia van planmatige sociale verandering de weerstanden niet dezelfde zijn. Het is niet eenvoudig om op dit vlak vaste uitspraken te doen. De veelheid aan factoren die hierbij betrokken zijn, verhinderen dergelijke uitspraken. Dit betekent nochtans niet dat onderzoekers pogingen blijven doen om de veranderingspatronen van organisaties te leren kennen (Miller en Friesen, 1980). Hierin trachten zij zoveel mogelijk variabelen onder controle te krijgen, zodat het in de toekomst mogelijk zou moeten zijn meer greep te krijgen op organisationele veranderingen. Op dit ogenblik lijkt mij het succes van een dergelijke onderneming twijfelachtig.

Het is echter wel raadzaam bij de studie van de weerstanden rekening te houden met de evolutie van het veranderingsproces. Hier van geef ik hier een voorbeeld, waarbij men echter moet opletten de uitspraken niet te absoluut te interpreteren. Men kan ze hoogstens beschouwen als een reeks van redelijk overwogen hypothesen.

Het betreft hier het innovatie-adoptie-proces dat in vorig hoofdstuk uitvoerig werd besproken (zie p. 224 e.v.). Samengevat kan men bij elk stadium van het veranderingsproces de volgende weerstanden verwachten:

Tabel 25. Weerstanden tijdens de verschillende stadia van het innovatie-adoptieproces (Zaltman e.a., 1973: 166)

Stadia	Weerstanden
Kennis	Nood aan stabiliteit Hinder van de gebruikte codes Impact op de bestaande sociale relaties Persoonlijke bedreiging Trots
Houding en besluitvorming	Nood aan goede communicatie Arbeidsverdeling Hiërarchie en statusverschillen Fysische scheiding van relevante delen
Initiële implementatie	Krachten die de innovatie veranderen Geveinsde aanvaarding en uitvoering Conflict Passieve weerstand Waargenomen manipulatie Waargenomen wantrouwen van de ondergeschikten door de bovenschikten
Voortgezette implementatie	Blijvend conflict Onverwachte dysfunctionele resultaten Ontmoediging omwille van valse verwachtingen

De meeste van voorgaande weerstanden zijn niet direct het resultaat van systematisch empirisch onderzoek. Het zijn enerzijds uitspraken van veranderingsspecialisten die dergelijke weerstanden hebben ondervonden. Anderzijds zijn het factoren die in organisatiesociologisch onderzoek aan de oppervlakte kwamen als hinderlijk voor het functioneren van organisaties. De band die Zaltman c.s. (1973: 85-94) tussen de ontwikkelingsstadia en de weerstanden ziet, is echter meer een beredeneerde schatting dan een absolute relatie.

De meeste begrippen van tabel 25 vragen geen toelichting, enkele echter wel. Dit is wellicht het geval met 'hinder van gebruikte codes'. Hiermee wordt bedoeld dat de veranderingsdeskundige een andere taal kan gebruiken dan het cliëntensysteem, zodat de doelen niet duidelijk worden. Dit kan men ook 'communicatiedifferentie' noemen (K.W. Deutsch). Een ander minder duidelijk begrip is passieve weerstand. Dit betekent dat de cliënten de richtlijnen niet navolgen of de afspraken niet volledig nakomen. Zij houden eerder een schijn van coöperatie op.

Het is dus nog helemaal niet mogelijk om een afgewerkte theorie over weerstanden tegen organisationele verandering te formuleren. Dit wordt ook duidelijk aangetoond door de opmerkingen van James G. March (1981) in verband met organisationele verandering.

Organisationele verandering is immers zo gecompliceerd dat de meeste theorieën tekort schieten om een adequate formulering te geven van het fenomeen. De verschillende theorieën die March terugvindt in de organisatiesociologie zouden immers tegelijkertijd op de veranderingsfenomenen moeten worden toegepast. Hiermee bedoelt hij dat organisationele verandering kan verklaard worden door meteen beroep te doen op het volgen van regels, het oplossen van problemen, het leren van bepaalde vernieuwingen, het hanteren van conflict, het besmetten van de ene organisatie door de andere en de aanvoer van nieuwe leden in een organisatie (regeneratie). Deze zes factoren samen zijn wellicht een goede basis voor de verklaring van de organisationele verandering, wat meteen ook duidelijk maakt dat de weerstanden zeer verscheiden en complex kunnen zijn.

Het ligt dan ook voor de hand dat organisationele veranderingen tal van onvoorziene gevolgen kunnen hebben die hinderlijk zijn voor de vernieuwing. Hiervoor kunnen drie belangrijke oorzaken worden genoemd. Op de eerste plaats is het mogelijk dat de aanpassingsnelheid van de organisatie niet aangepast is aan de veranderingsnelheid van de omgeving waarin de organisatie werkt. Dit is duidelijk het geval met het V.S.O. dat in Vlaanderen een progressief maatschappijmodel vooropstelt binnen een eerder behoudende maat-

schappij (Verhoeven, 1984-85). Ten tweede kan men in de vernieuwing causale verbanden hanteren die wel van toepassing zijn in een andere context, maar niet in de context waarin de verandering zich afspeelt. Ten derde is het mogelijk dat bepaalde processen apart de bedoelde resultaten kunnen bewerken, maar door het feit dat zij tegelijkertijd optreden kunnen er onbedoelde resultaten bewerkt worden. Het gevolg van deze drie factoren is dat er weerstand tegen vernieuwing is.

Een volgende hinder voor organisationele vernieuwingen is gelegen in het feit dat organisaties meer gericht zijn op oplossingen dan op problemen. Oplossingen zijn immers niet zo gemakkelijk te vinden; problemen zijn er echter veel. Een innoverende organisatie zal dus gemakkelijk grijpen naar de voorhanden zijnde oplossing en minder aandacht schenken aan de vele problemen waarvoor geen oplossing beschikbaar is.

Weerstand kan ook ontstaan tijdens een veranderingsproces onder invloed van herdefinities van de doelen. Deze nieuwe doelen verhinderen de realisatie van de oorspronkelijke bedoelingen. Andere weerstanden worden gevonden in de sociale omgeving van de organisatie. Een organisatie staat immers niet los van de ruimere sociale context en wordt in haar handelen bepaald door het gedrag van de leden.

Een laatste belangrijke weerstand tegen verandering, steeds volgens March, vindt men in de klassieke opvatting over organisaties die er dikwijls leeft bij het beleid. Organisaties worden immers meestal gezien als zeer rationeel opgezette actie-eenheden waar de band tussen doel, middel en resultaat rechtlijnig is. Organisaties zijn echter dikwijls niet van deze aard. De band tussen doel, middel en resultaat is eerder los. Er zijn breuken tussen de drie factoren. Werkt een beleidsvoerder met dit beeld van de organisatie dan zal hij te gemakkelijk veronderstellen dat zijn beleid de gevolgen zal bewerken die hij op het oog heeft. Onzekere dingen zien als zekerheden kan het functioneren van de vernieuwing dan ook flink hinderen.

Splits de trend dat organisaties meer en meer op elkaar gaan lijken en het feit dat organisaties traag veranderen, is het op dit ogenblik nog niet mogelijk een theorie over de weerstanden in organisationele verandering op te stellen. Het enige wat hier kon gegeven worden, waren enkele factoren die wellicht weerstand beïnvloeden. Het zal de zorg van de veranderingsdeskundige zijn om de onderlinge afhankelijkheid van deze factoren in het oog te houden.

§ 2. Implementatie

De uiteindelijke bedoeling van planmatige sociale verandering is dat personen, groepen of organisaties handelen, waarden vooropstellen of kennis hanteren zoals in de bedoeling lag van het programma. Dit betekent eveneens dat er een structuur wordt opgebouwd waarin al deze dingen mogelijk zijn. Dit is een zware opgave gezien de vele weerstanden die planmatige sociale verandering ondervindt.

Voor de analyst van de implementatie komt daar nog bij dat de onderzoeker niet over veel materiaal kan beschikken in verband met dit probleem (Van der Vegt, 1980; Rogers, 1983: 377-379). Veel onderzoek gebeurt immers over de eerste stadia van het proces van planmatige sociale verandering. Er gaat onder meer veel aandacht naar het opstellen van strategieën. Een strategie is immers een mooi afgewerkt stuk waaraan de veranderingsdeskundige nog relatief geïsoleerd kan werken, ook al heeft dit isolement op termijn negatieve gevolgen. Daarenboven is veel onderzoek het werk van veranderingsdeskundigen, die in eerste instantie geïnteresseerd zijn in de adoptie van de vernieuwing. Implementatie komt immers veel later. Door deze evaluatie op adoptieniveau krijgt men de indruk dat men in een bijna noodzakelijk verband tussen adoptie en implementatie gelooft. Zoals vroeger reeds meermaals werd opgemerkt, is dit echter niet steeds het geval.

Gezien het feit dat implementatie bepaald wordt door de concrete, lokale structuren heeft men de neiging om daarover niet te veel te veralgemenen. Men ziet het dikwijls als een lokale aangelegenheid waar elk element van de structuur en de cultuur moet worden aangepast aan de concrete verandering. Om hierover informatie te verwerven heeft men meer nood aan goede ethnografische stukken. Het probleem is dat deze methode in vergelijking met de survey niet veel aanhang heeft. Daarenboven is de survey wellicht niet het meest geschikte instrument om de lokale eigenheid waarin een proces van planmatige sociale verandering zich afspeelt voldoende weer te geven. Het is immers zo dat organisationele variabelen in concrete omstandigheden een andere betekenis kunnen krijgen en de planmatige sociale verandering in een specifieke baan leiden. De tekorten van de survey-techniek en het gebrek aan voldoende ethnographieën maken het op die wijze moeilijk nu reeds veel generalisaties te formuleren over implementatie.

Implementatie-onderzoek lijdt verder ook nog aan de gebreken van het sociaal-wetenschappelijk onderzoek in het algemeen. Een van de grote problemen hierin is het meten. Het spreekt vanzelf dat dit ook op de studie van de implementatie invloed zal hebben. Wanneer meten in de sociale wetenschappen aanleiding is tot zeer discutabele resultaten dan vloeit daar bijna automatisch uit dat het meten van implementatie aanleiding geeft tot talrijke discussies over de validiteit en vergelijkbaarheid van deze metingen. Daarenboven is het zo dat wat gemeten wordt weliswaar dezelfde resultaten kan opleveren in twee verschillende cliëntensystemen, maar dat de betekenis voor de groep van de twee - op basis van meting - identieke fenomenen totaal verschillend is. Zo kan een bepaalde graad van autoritaire besluitvorming in school A aanleiding zijn voor een doorgezette implementatie, maar kan dezelfde graad van autoritaire besluitvorming de implementatie afremmen of vernietigen in school B. Ook al heeft men te doen met eenzelfde gemeten fenomeen, dan moet er toch rekening gehouden worden met de verschillende interpretatie in een concreet implementatieproces.

Spijts deze tekorten staan we even stil bij enkele algemene inzichten over implementatie. Het zijn in feite waarschuwingen voor een al te simplistische rechtlijnige redenering tijdens processen van planmatige sociale verandering. Zoals uit de toelichting duidelijk zal worden, is het gevaar voor dergelijke eenvoudige conclusies groter wanneer processen van planmatige sociale verandering worden opgezet vanuit een rationalistisch veranderingsmodel zoals RDDA (zie p. 93).

Een eerste punt waaraan men aandacht moet schenken, en dat reeds meermaals aan de orde was, is het feit dat implementatie gewilde en ongewilde gevolgen kan hebben. Planmatige sociale verandering, hoewel gericht op welbepaalde objectieven, zet een proces in een groep of organisatie in gang dat niet enkel de relaties raakt die men op het oog heeft, maar ook andere sociale relaties. Planmatige sociale verandering verloopt immers niet in een laboratoriumsituatie, maar in de alledaagse werkelijkheid, waarin het onmogelijk is de grote hoeveelheid variabelen te isoleren. Een veranderingsproces zal bijgevolg niet enkel de bedoelde relaties veranderen, maar eveneens een impact hebben op talrijke andere factoren.

Tijdens de invoering van V.S.O. had men niet enkel af te rekenen met de klassieke weerstanden tegen de nieuwe rolverwachtingen waarmee leerkrachten voorheen niet vertrouwd waren (Verhoeven, 1984-85). Er groeiden tal van andere processen waarover op dit ogenblik op verschillende beleidsniveaus ongenoegen bestaat. Het feit dat men aan de scholen in het katholiek onderwijs de vrijheid liet om over te schakelen of niet, deed een zekere rivaliteit ontstaan tussen de vernieuwde scholen en de Type-II-scholen. Op nationaal niveau werd hierdoor een wig gedreven tussen de vernieuwde scholen en de traditioneel georganiseerde scholen. De eenheidsstructuur van het katholiek onderwijs werd erdoor bedreigd.

Een ander effect dat wellicht niet een gewild doel was van de V.S.O. vernieuwing, was de groei naar een brede infrastructuur voor beroepsvervolmaking van leerkrachten. Deze structuur is op dit ogenblik nog niet sterk gestabiliseerd, ook al zijn er vele bijscholingscentra. Het was echter wel een normaal gevolg van deze onder-

wijsvernieuwing, aangezien leerkrachten taken moesten opnemen waarmee zij vanuit hun opleiding niet vertrouwd waren (b.v. differentiëren tussen leerlingen overeenkomstig hun intellectuele bekwaamheid, observeren van leerlingen enz.). Bijscholing was dus een gevolg dat niet de eerste bedoeling was van de V.S.O.-initiatoren, maar dat door de vernieuwing meer dan ooit gestimuleerd werd, hoe beperkt ook het aantal leerkrachten dat hieraan reeds geparticipeerd heeft.

Andere ongewilde gevolgen van de V.S.O.-invoering zijn onder meer: de harde discussies over de geschiktheid van het secundair onderwijs als voorbereiding op de universiteit, nieuwe verwachtingen tegenover de universiteiten en het hoger onderwijs, spanningen tussen leerkrachten, directie en leerkrachten, ouders en directie over de wijze waarop de vernieuwing moet gerealiseerd worden enz.

Terecht merkt Rogers (1983: 388) op dat het haast onmogelijk is om de gewilde en de ongewilde gevolgen te scheiden. Dat dit het werk van de vernieuwingsbegeleider erg kan bemoeilijken, vraagt niet meer toelichting.

Een tweede aandachtspunt voor de veranderingsdeskundige wordt gevormd door directe en indirecte gevolgen. Directe gevolgen vloeien onmiddellijk voort uit het proces van planmatige sociale verandering; indirecte gevolgen sluiten aan op deze directe gevolgen. Ofschoon het niet steeds gemakkelijk is een onderscheid te maken tussen directe en indirecte gevolgen, vormen deze categorieën een belangrijke factor in de vernieuwingsprocessen. Zij vestigen immers de aandacht op de interdependentie van de sociale werkelijkheid.

Het is duidelijk dat de opbouw van een V.S.O.-structuur in een school als directe gevolgen heeft dat leerlingen met verschillende bekwaamheden in dezelfde klassen kunnen terecht komen; leerkrachten zullen een andere didactiek moeten opbouwen; evaluatie zal niet enkel op de cognitieve bekwaamheden betrekking hebben, maar ook op sociale en attitudinale bekwaamheden enz. Indirecte gevolgen van

deze vernieuwing zijn onder meer de spanningen tussen vernieuwde en traditionele scholen, onzekerheid van de ouders bij de keuze van een onderwijssysteem enz. Het moet echter nogmaals beklemtoond worden dat de bepaling van directe en indirecte gevolgen van de vernieuwing een betrekkelijke zaak is, afhankelijk van het analysestandpunt dat wordt ingenomen.

Een derde belangrijk punt dat tijdens de implementatie moet opgevolgd worden, wordt gevormd door de geanticipeerde en ongeanticipeerde gevolgen. Dit onderscheid komt uit een functionalistische analyse van de maatschappij. Het criterium voor het onderscheid ligt in het feit dat een verandering erkend en bedoeld is door de leden van een sociale eenheid (geanticipeerd) of dat niet is (ongeanticipeerd). Hier stelt zich wederom het probleem dat erkenning en bedoeling van een innovatie kan verschillen binnen dezelfde sociale eenheid. Een bepaald deel van een groep die zich in een planmatige sociale verandering bevindt, kan een vernieuwing immers erkennen en bedoelen, terwijl een ander deel er niet achter staat.

Belangrijk in dit verband kan het verschillend standpunt zijn van veranderingsdeskundige en cliëntensysteem, hoewel beide partijen in principe samen tot bepaalde doelen zouden moeten komen. Op het vlak van de implementatie kunnen echter gevolgen worden gerealiseerd die wel erkend en bedoeld kunnen zijn door de veranderingsdeskundige, maar niet door het cliëntensysteem. Een voorbeeld hiervoor kan wellicht gevonden worden op het vlak van de aanwezigheid van leerlingen met zeer verschillende intellectuele bekwaamheid in een V.S.O.-school. De officiële bedoeling is dat leerlingen niet meer afhankelijk van hun intellectuele bekwaamheid naar een T.S.O. of een A.S.O.-school gaan, maar in een eenheidsschool terecht komen. De historische groei van het Belgisch onderwijs is echter van die aard dat T.S.O.- en A.S.O.-scholen zich dikwijls afzonderlijk en ruimtelijk geïsoleerd van elkaar ontwikkelden. Dit heeft voor gevolg dat leerlingen nog steeds naar een T.S.O.-school gaan indien zij intellectueel anders georiënteerd zijn dan de leerlingen van het A.S.O. Dit patroon handhaaft zich ook nu in het V.S.O. (Verhoeven, 1984-85). De implicatie is dan ook dikwijls dat leerkrachten in

vernieuwd T.S.O. of A.S.O. in feite niet verwachten dat zij erg verschillende leerlingen voor zich krijgen, maar wel dat het vroegere leerlingentype zich handhaaft, ook tijdens de vernieuwing.

Deze spanning tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem kan zich ook wederom herhalen tussen bepaalde delen of lagen van het cliëntensysteem, alsook tussen katalysator en cliëntensysteem. Dit heeft dan uiteraard ook zijn consequenties voor de continuering van de implementatie.

De moeilijkheden die er kunnen ontstaan uit deze verschillende definities van geanticipeerde en ongeanticipeerde gevolgen houden verband met een ander fundamenteel probleem waarmee de verschillende partijen in een proces van planmatige sociale verandering geconfronteerd worden. In principe gaat men bij planmatige sociale verandering ervan uit dat veranderingsdeskundige en cliëntensysteem overeenstemming bereiken over doelen en strategieën van verandering. Dit is echter nog geen garantie dat de vernieuwing geïmplementeerd wordt zoals oorspronkelijk bedoeld was. Daarenboven is het zo dat, ook al bereikt men de oorspronkelijke doelen, dit nog niet impliceert dat veranderingsdeskundige en cliëntensysteem dezelfde betekenis geven aan de vernieuwing. De beleving van het cliëntensysteem dat met de vernieuwing moet werken kan een heel andere inhoud krijgen dan men oorspronkelijk verwacht had. De betekenisgeving van de implementatie door het cliëntensysteem kan zodanig verschillen van wat zij oorspronkelijk ervan verwacht hadden, dat zij de implementatie eventueel willen afbreken en terugkeren naar een vroegere ervaring. Dit laat ons toe om te concluderen dat het erg belangrijk is om met de betekenis van de implementatie rekening te houden.

Dit voert naar een laatste vraag in verband met de implementatie van planmatige sociale verandering, namelijk is planmatige sociale verandering basis voor meer kansengelijkheid in de maatschappij, of anders geformuleerd: bewerkt planmatige sociale verandering meer sociale rechtvaardigheid?

Hierop kan niet zonder meer positief geantwoord worden. Of men meer kansengelijkheid bereikt is afhankelijk van de doelen die in planmatige sociale verandering worden vooropgesteld. In principe kan men verwachten dat in een democratisch overleg tussen veranderingsdeskundige en cliëntensysteem deze kansengelijkheid aan de orde wordt gesteld. Maar het is echter zo dat niet alle processen van planmatige sociale verandering op die wijze tot stand komen. Dit is voldoende duidelijk gemaakt in voorgaande hoofdstukken.

Maar indien wordt vertrokken van de hypothese dat de fundamentele bedoeling van de planmatige sociale verandering is dat het cliëntensysteem als geheel aan kansengelijkheid moet winnen, is het dan zo dat planmatige sociale verandering een echte bijdrage is tot kansengelijkheid? Onder deze hypothese kan echter niet onvoorwaardelijk worden besloten tot meer kansengelijkheid. Wat zijn hiervan de oorzaken?

Een eerste belangrijk element is dat cliëntensystemen zelden als volledig gelijken aan een verandering beginnen. Binnen een cliëntensysteem zijn er verschillen inzake opleiding, bezit, sociale status van ouders, beroepsprestige, inkomen, groepsrelaties, psychologische bekwaamheden enz. Dit heeft voor gevolg dat niet iedereen een gelijke start krijgt in een planmatige sociale verandering. Het heeft ook voor gevolg dat een strategie niet dezelfde resultaten bewerkt voor alle leden van een cliëntensysteem. Sommigen zullen uit dezelfde strategie meer voordelen halen dan anderen. Het resultaat is dat dit proces van planmatige sociale verandering de sociale ongelijkheid niet afbreekt, maar wel continueert. Dit fenomeen is duidelijk te zien in de ontwikkeling van onderwijsprogramma's. Tot nu toe is het moeilijk om te stellen dat onderwijsvernieuwingen de sociale ongelijkheid hebben afgebroken (Verhoeven, 1984).

Dit probleem houdt uiteraard verband met dit algemeen maatschappelijk fenomeen, namelijk dat een maatschappij meestal de neiging vertoont om zich te handhaven. Sociale ongelijkheid, ook al wordt een deel van de ongelijkheid weggenomen, wordt gecontinueerd. Dikwijls is het zelfs zo dat zij die veel bezitten, na een innovatie

nog meer bezitten. De achterstand van de armen, zowel uitgedrukt in materiële termen als in sociale erkenning, kan wel iets opgetrokken worden, maar bereikt zelden het niveau van de meest bevoordeelden. Hieruit volgt dat planmatige sociale verandering slechts een beperkte bijdrage kan leveren tot de oplossing van de kansengelijkheid. Planmatige sociale verandering ontwikkelt zich in die zin grotendeels binnen de termen van de algemene structuur van de maatschappij, en deze structuur is zeer moeilijk te veranderen door telkens kleine ingrepen te doen in kleine delen van de maatschappij, zoals b.v. in de buurt, de fabriek, de school, de kerk enz. Wil planmatige sociale verandering de kansengelijkheid algemeen vestigen dan zouden tegelijkertijd fundamentele veranderingen aan de maatschappij moeten aangebracht worden. Is dit niet het geval dan zal de kansengelijkheid niet fundamenteel veranderen; integendeel, de ongelijkheid kan zelfs groter worden.

Deze overwegingen kunnen uiteraard beleidsmatig wel positief beantwoord worden. Sociale ongelijkheid kan wel enigszins gereduceerd worden, indien men de beschikbare middelen in een sterk disproportionele verhouding ten dienste stelt van de zwakken. Rogers (1983: 403) formuleert op dit punt enkele interessante ideeën. Aangezien de zwakken meestal ook minder over voldoende informatie beschikken, is het erg belangrijk dat men naar hen veel meer en daarenboven aangepaste informatie doorspeelt. Dit vergt een speciale betrokkenheid van de veranderingsdeskundige op de situatie van de zwakken. Daarenboven zal hij zich richten op de gelijken van de zwakken die tevens als opinieleider kunnen optreden. Rogers pleit verder voor specifieke studies in dienst van de zwakken, zodat zij maximaal van de resultaten kunnen profiteren. Daarenboven vraagt hij een opname van de zwakken in de opbouw van strategie en de doelbepaling. De verschillende wegen door Rogers vermeld zijn een logisch gevolg van zijn observatie van het deficit van diffusieprocessen voor de zwakken. Hoewel hij andere termen hanteert komt Rogers hier dicht bij wat Freire het consciëntisatieproces heeft genoemd. Rogers (1983: 408) gaat daarin zo ver dat hij de RDDA-benadering opzij schuift als de enige oplossing voor de problemen. Evenwel verwijst hij op geen enkele wijze naar het werk van Freire.

Hij verschilt ook van deze laatste door te stellen dat een dergelijk beleid wel de ongelijkheid enigszins kan doen stoppen en eventueel zelfs verkleinen. Freire echter gelooft dat hij door zijn dialogale aanpak zelfs de fundamentele van de maatschappij kan veranderen.

Dit leidt naar de volgende conclusie. Implementatie van planmatige sociale verandering kan eventueel bijdragen tot meer sociale rechtvaardigheid, maar het is niet absoluut noodzakelijk dat daaruit een volledige kansengelijkheid voortvloeit. Planmatige sociale verandering grijpt immers slechts kleine delen van de maatschappij aan, maar nooit de globale maatschappijstructuur.

§ 3. Evaluatie

Rekening houdend met het ideaal van planmatige sociale verandering, namelijk dat het een bewust proces is, zou men kunnen stellen dat er op vele momenten evaluaties moeten ingebouwd worden. Planmatige sociale verandering moet immers voortdurend aangepast worden aan nieuwe problemen die zich voordoen; er dient een adaptatie te gebeuren aan nieuwe doelen die worden ingelast tussen het ultieme doel en het actuele gedrag van het cliëntensysteem; planmatige sociale verandering moet rekening houden met de mate waarin intermediaire doelen bereikt zijn enz. Om dit op een rationele wijze te kunnen realiseren is er nood aan evaluatie-onderzoek op verschillende momenten van de ontwikkeling van planmatige sociale verandering. Handboeken over de te volgen spelregels van planmatige sociale verandering zijn op dat vlak ook uitvoerig. Technisch voorziet men voor elk stadium van vernieuwing een aangepaste evaluatie. Op p. 141 werden ze zeer kort beschreven, namelijk contextevaluatie, inputevaluatie, procesevaluatie en produktevaluatie. Elk van deze evaluatietypes komen op bepaalde momenten van het proces van planmatige sociale verandering voor, maar kunnen ook ontbreken. Hiermee bedoel ik dat er heel wat planmatige sociale verandering plaats grijpt waarbij zeker niet altijd systematische evaluatie van de

verschillende stadia is ingebouwd of evaluatie dikwijls zelfs ontbreekt. Nu is het echter wel zo dat de meeste verslagen van planmatige sociale verandering een stuk evaluatie geven van de bestaande processen, zonder nochtans alle evaluatietypes daarom steeds op te nemen.

Vanuit een sociologische vraagstelling zou het buitengewoon interessant zijn om een antwoord te geven op de volgende vraag: welke sociale structuren en waarderingen vormen een aanleiding om evaluatie regelmatig in een proces van planmatige sociale verandering op te nemen? Op basis van een antwoord op deze vraag zou een strategie kunnen worden opgesteld, waardoor gebrek aan evaluatie-onderzoek zou kunnen vermeden worden. Een dergelijk onderzoek vergt een aparte aanpak. Evaluatieverslagen geven immers niet steeds de sociale context aan waarbinnen zij gebeurd zijn. Hun functie is trouwens van een andere aard, namelijk nagaan hoe ver men in een bepaalde vernieuwing gekomen is. In een dergelijke probleemstelling zal er weinig ruimte worden gelaten voor een beschrijving van de sociale structuur van waaruit de evaluatie vertrekt. Een kennis-sociologische analyse van het functioneren van evaluatie-onderzoek eist dus een aparte aanpak die naar mijn weten nog niet vaak gerealiseerd is, maar ook weer niet totaal ontbreekt. In 1981 gaf Robert A. Levine, Marian A. Salomon e.a. het verzamelwerk Evaluation Research and Practice uit. Hierin wordt vooral een schets gegeven van evaluatie-onderzoek van regeringsbeleid in de V.S.A. en West-Duitsland. Het probleem met deze analyses is dat het niet duidelijk is of de evaluatie betrekking heeft op processen van planmatige sociale verandering of op sociaal beleid. Daarenboven krijgt men de indruk dat de onderzoeksorganen die ter sprake komen zeer grote onderzoekseenheden zijn. Planmatige sociale verandering kan echter niet altijd beroep doen op deze grote onderzoekseenheden. Dikwijls is het zelfs zo dat de veranderingsdeskundige zelf de evaluatie doet met eerder beperkte middelen. De analyse van het evaluatiefenomeen door Levine e.a. kan dus moeilijk als uitgangspunt voor een verdere beschrijving van de hier gestelde problematiek worden genomen, vermits men niet goed weet of men te doen heeft met onderzoek over planmatige sociale verandering of met sociaal beleid.

In relatie tot planmatige sociale verandering in België zou ik de volgende hypothese willen vooropstellen: indien een bepaalde organisatie de nood aan een bepaald veranderingsproces inziet en ook in gang zet, zal men veel aandacht geven aan heel de programmatie van de vernieuwing, maar zeer weinig aan de evaluatie van het vernieuwingsproces. Dit is een redelijke opstelling: innovatie moet eerst hebben plaatsgehad vooraleer men kan evalueren. Nochtans worden veel projecten opgezet zonder dat er veel ruimte wordt gelaten voor evaluatie; men voorziet geld noch mankracht. Vernieuwingsprocessen worden gelanceerd en vanuit de filosofie dat een vernieuwing zijn tijd moet hebben worden evaluaties uitgesteld. Vanuit het orgaan dat de innovatie lanceert is dit een aanvaardbare houding; men moet immers niet te vlug over mislukkingen spreken. Anderzijds mag men niet vergeten dat regelmatige observaties bijsturing van doelen en strategieën toelaten.

Om dit te illustreren kijken we even naar de V.S.O.-innovatie. De meeste energie van de organen die de vernieuwing destijds moesten begeleiden ging op in de begeleiding van het vernieuwingsproces. Er waren in het officieel en het vrij onderwijs zeker tussentijdse evaluaties. Nochtans kwam een sterke en kritische bijdrage pas vanuit universitaire onderzoekscentra (Afdeling Onderwijssociologie (Leuven), Centrum voor onderwijsbeleid en -vernieuwing (Leuven), Studiegroep voor Onderwijsbeleid en -begeleiding (Leuven)). Het gebrek aan evaluatie door de begeleidingsorganen was hier zeker niet ingegeven door onwil of onkunde, maar wellicht eerder door geldgebrek. De ervaring heeft immers geleerd dat door de beleidsorganen van het vrij onderwijs bij voorbeeld duidelijk op deze evaluaties werd ingespeeld. Ondertussen is het immers zo dat ook binnen de begeleidingsorganen tijd en geld worden besteed aan evaluatie van de vernieuwing. De structuur van een school in vernieuwing voorziet daarenboven interne begeleiders, waardoor meer kans op schoolbetrokken evaluaties bestaat. In welke mate dit gerealiseerd wordt is op dit ogenblik nog niet duidelijk. Voor een sociologie van de evaluatie zou een studie van deze processen noodzakelijk zijn.

Waar evaluatie geen ruime plaats kreeg tijdens de eerste tien jaar van de invoering van het V.S.O., is dit wel anders voor nieuwe projecten in het onderwijs. Het V.L.O.-project gaat immers gepaard met evaluatie. En dit is ook het geval met de G.V.O.-introductie (Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding) in het basisonderwijs (1981-82) en zal een deel zijn van de G.V.O.-introductie in het secundair onderwijs (Dienst voor Sociale Hygiëne, R.U.Gent en afdeling Onderwijssociologie, K.U.Leuven). Het feit dat evaluatie een essentieel bestanddeel uitmaakt van een innovatieproces is nog geen voldoende gegeven om een sociologie van de evaluatie op te bouwen. Zoals hoger reeds onderstreept werd, moet hiervoor een specifiek onderzoek opgezet worden waarvoor in de projecten niet direct ruimte is. Men moet met andere woorden concreet de vraag trachten te beantwoorden welke structuren evaluaties mogelijk en noodzakelijk maken. Dit betekent onder meer dat men onderzoekt via welke instanties en op basis van welke processen men geld voor evaluaties voorziet. Zo kan men moeilijk aan de indruk ontkomen dat veel evaluatiewerk in de sfeer van de 'nonprofit'-organisaties gebeurt, op basis van B.T.K.-projecten en dergelijke. Dit betekent dat men aan evaluatie geen normaal statuut toekent. Vooraleer echter deze hypothese hard te maken, is er systematisch onderzoek nodig. Niet alleen dienen er dan vragen gesteld te worden naar de structuren die evaluatie mogelijk maken, maar eveneens moet er onderzocht worden welk soort evaluaties op welk ogenblik mogelijk zijn, en hoe er met deze evaluaties in het innovatieproces wordt omgesprongen. Het onderzoek is op dit vlak in feite nog erg mager.

Nochtans valt er wel een en ander te leren uit Amerikaanse onderzoeken die bepaalde problemen hebben aangesneden. Laura C. Leviton en Edward F.X. Hughes (1981) stelden onder meer de vraag onder welke voorwaarden evaluaties in het beleid gebruikt werden. Het is immers zo dat niet alle evaluaties even gretig worden gebruikt door de beleidsorganen. Veel blijft er in de kasten liggen, en dit om zeer verschillende redenen.

Om deze vraag te beantwoorden moet eerst duidelijk gesteld worden wat 'gebruik van evaluaties' betekent. Hierbij moet er onderscheid

gemaakt worden tussen de 'impact' en het 'nut' van een evaluatie. Een evaluatie heeft impact indien zij bijdraagt tot de verandering van een strategie of een beleid. Het nut van een evaluatie hangt af van de 'relevantie van de bevindingen voor beleid en strategie'. Uit onderzoek blijkt dat de impact van evaluaties relatief laag is. Dit betekent echter niet dat zij geen nut zouden kunnen gehad hebben. Of een evaluatie enige impact zou hebben op het beleid is afhankelijk van vele factoren: de kwaliteit en duidelijkheid van de evaluatie, de weerstand van veranderingsdeskundige en cliëntensysteem enz.

Wanneer men gebruik van evaluaties onderzoekt moet men verder rekening houden met de verschillende betekenissen die dit begrip kan hebben. Leviton en Hughes onderscheiden drie categorieën. Op de eerste plaats het instrumentele gebruik. Naar R.F. Rich noemen zij dit de gevallen waar de respondenten de specifieke wijze konden beschrijven waarop evaluatiestudies gebruikt werden voor besluitvorming en oplossing van problemen. Ten tweede is er het conceptuele gebruik. Dit betekent dat evaluatiestudies het denken van de begeleiders beïnvloeden zonder dat deze begeleiders echter typische voorbeelden kunnen noemen van gebruik van de evaluatie. Op de derde plaats is er het persuasieve gebruik. Dit omvat alle gedrag van de begeleiders waarbij gebruik wordt gemaakt van evaluatiestudies om cliënten te overtuigen. Het gaat hier om interpersoonlijk contact tussen begeleiders en cliënten.

Verskillende onderzoeksrapporten hebben aangetoond dat men zelden komt tot een instrumenteel gebruik van evaluaties. Conceptueel gebruik komt meer voor. Dit laatste kan uiteraard aanleiding geven tot persuasief gebruik. Onderzoek kan dit echter nog niet confirmeren.

Uit een beperkte reeks van onderzoeken komen Leviton en Hughes tot de volgende bevindingen. Men moet bij het gebruik van deze generalisaties wel rekening houden met het feit dat de gebruikte bronnen niet steeds voldoende informatie geven en dat zij niet alleen betrekking hebben op planmatige sociale verandering maar ook op sociaal beleid. Daarenboven moet er rekening gehouden worden met

de eventueel hinderende kracht van onvermelde variabelen die in praktijk samen optreden tijdens een veranderingsproces.

Een eerste vaststelling is dat evaluaties meer zouden gebruikt worden, indien zij meer relevant waren voor het beleid en de strategieën. Het gebruik van evaluaties zal nog toenemen als er rekening wordt gehouden met de noden van de cliënten en innovatie-besluitvormers. Voor de begeleiders is het daarenboven belangrijk dat zij informatie krijgen over de bronnen die kunnen worden aangewend, de mate van implementatie en de algemene efficiëntie van hun beleid. Ook de begeleiders worden geholpen door informatie over implementatie en de efficiëntie van bepaalde delen van de strategie. Wordt er niet veel aandacht gegeven aan de globale efficiëntie van een programma, dan wordt het gebruik van de evaluatie gehinderd.

De relevantie van evaluaties voor het gebruik ervan is ook afhankelijk van het ogenblik waarop evaluaties worden aangeboden. Voor een instrumenteel gebruik op korte termijn van een evaluatie kan het tijdig aanbrengen van een evaluatie zin hebben, maar minder voor een conceptueel gebruik. Het tijdig aanbieden van evaluatie is dus afhankelijk van het stadium van de vernieuwing en kan nu eens de vernieuwing stimuleren, dan weer hinderen.

Een tweede vaststelling betreft de communicatie van de evaluatie. Goede communicatie van de evaluatie bevordert het gebruik ervan, zeker wanneer de communicatie betrekking heeft op de noden van de cliënten. Zoals vroeger reeds werd vastgesteld, hindert een bureaucratische structuur de communicatie. Tussenpersonen zullen immers de informatie selecteren en daarom - voor hun positie - negatieve informatie niet doorgeven, of de informatie reduceren tot eventueel onbelangrijke elementen. Bestaat er rivaliteit tussen de delen van een bureaucratie dan zal de evaluatie ook niet adequaat gecommuniceerd worden. Vormen de cliënten een 'onzichtbaar geheel' van specialisten dan zal de informatie weer gemakkelijker informeel worden doorgegeven.

Wordt, ten derde, de evaluatie erkend als relevant en de resultaten vertaald naar de implicaties die ze heeft voor het beleid, dan wordt het gebruik van evaluatie wederom gestimuleerd (de wijze waarop informatie wordt medegedeeld). Belangrijk is dus dat de gebruikers bewust worden gemaakt van de zinvolheid van de evaluatie voor het beleid. Dit betekent dat men specifieke vragen, die relevant zijn voor het beleid, moet beantwoorden en de doelen scherp aangeven. Daarenboven moet er rekening gehouden worden met de informatie die de ronde doet in het cliëntensysteem die men in feite niet wilde verspreiden. Dit kan immers hinderen. Evaluaties die vaag en in vakjargon zijn geformuleerd bevorderen het gebruik evenmin.

Veel hangt ook af van de wijze waarop de begeleider de informatie doorspeelt. Geeft de begeleider enkel informatie door die hij persoonlijk nuttig vindt of geeft hij foutieve informatie (resultaten van slecht evaluatie-onderzoek) door, dan zal hij daardoor moeilijkheden ondervinden. Belangrijk voor het gebruik van evaluaties is ook de regelmatige verbale mededeling aan begeleiders. Zij hebben nood aan duidelijke mededelingen, liefst in een kwalitatieve terminologie. Kwantitatieve informatie is nuttig, maar moet met een kwalitatieve verwoording gepaard gaan. Dit impliceert dat academische evaluators zich moeten aanpassen aan de eisen van de begeleiders.

Op basis van onderzoek van 37 'drug abuse programs' komen Stevens en Tornatzky (1980) tot het volgende interessant resultaat in verband met de wijze waarop communicatie van evaluatie best gebeurt. Groepsconsultatie met de begeleiders heeft duidelijk betere resultaten voor de adoptie dan een privaat informatiesprek van de evaluator met de directeur van het innovatieprogramma. Positief voor de adoptie is eveneens dat de evaluator in een direct gesprek met de begeleiders de evaluatie doorpraat. Telefoongesprekken over het probleem daarentegen zijn minder effectief. Cliënten vragen om persoonlijke contacten.

Een vierde voorwaarde voor goed gebruik van evaluaties is de geloofwaardigheid van het materiaal. Men mag immers niet vergeten dat begeleiders een bepaald beeld hebben van het verloop van een

programma op basis van hun dagelijkse ervaring. Daarom is het belangrijk dat de evaluator zijn materiaal toetst aan deze dagelijkse ervaring van de begeleider. Zijn er grote contradicties tussen die twee bronnen, dan zal de evaluator ongeloofwaardig overkomen en op weerstand moeten rekenen. Dit betekent echter niet dat men zijn evaluatie moet aanpassen, maar wel dat men voorzichtig moet zijn bij de overdracht van de evaluatie.

De evaluator moet hierbij rekening houden met het vooroordeel dat de begeleider heeft tegenover onderzoek. Wordt onderzoek hoog geacht, dan kan evaluatie veel gebruik voor gevolg hebben. Hierbij moet men rekening houden met de verschillende houding van de verschillende begeleiders en cliënten.

Verdenken begeleiders of cliënten de evaluators ervan dat zij informatie achterhouden of onjuist weergeven, of enkel werken voor de instantie die het onderzoek betaalt, dan zal evaluatie weinig gebruikt worden. Wordt het evaluatie-onderzoek van een hoge kwaliteit geacht, dan zal gebruik ervan ook ruimer zijn.

Paul Nicoll (1981) geeft een interessant voorbeeld van het wantrouwen dat er bestaat t.o.v. evaluaties die gebeuren in opdracht van officiële instanties. Hij onderzoekt daarom een innoverende school opnieuw en vergelijkt zijn resultaten met die van het rapport opgesteld door een evaluatiecentrum, gesubsidieerd door de staat. Zijn besluiten waren vernietigend voor het officiële rapport. Opmerkelijk hier is dat de staf en de leerlingen reeds erg wantrouwing stonden tegenover het officiële rapport, vooraleer Nicoll zijn resultaten bekend maakte. Het officieel onderzoek vertelde immers niet wat er in de school in feite gebeurde. Men had de indruk dat dit officieel rapport de school totaal verkeerd voorstelde. Nicoll pleit dan ook voor een onderzoeksanpak, die minder gestandaardiseerd is (zoals de evaluatiedienst had gedaan) en meer recht doet aan de eigen structuur van de school.

In laatste instantie wordt het gebruik van evaluatie nog bevorderd door het geloof dat de betrokkenen op de verandering aan de

evaluatie hechten en door de verdediging van de evaluatie door een opinieleider. Dit proces ondervindt nochtans ook hinder. In bureaucratieën kan het beleid soms gewijzigd worden en gebeurt het eveneens dat de topleiding verandert, zodat de evaluatie geen krediet meer krijgt.

Een ander probleem in dit verband is dat opinieleiders en beleidvoerders zich wel gemakkelijk opstellen achter een innovatieprogramma, maar daarom niet achter de evaluatie ervan. Indien de evaluatie de belangen van de beleidvoerders of opinieleiders aantast, zal de evaluatie ook niet aanvaard worden. Er is dus nood aan een openbare betrokkenheid op de evaluatie, wil deze invloed hebben.

Is het cliëntensysteem groot, dan zal een produktevaluatie van planmatige sociale verandering wellicht minder impact hebben. De evaluatie geeft immers informatie waarop de delen van het cliëntensysteem niet direct betrokken zijn. Lois-Ellin Datta (1981) geeft ons onderzoeksmateriaal dat dit principe ondersteunt, doch het nog niet empirisch hard maakt.

Waarover gaat het onderzoek? In 1973 kreeg de Rand Corporation een contract van de U.S. Office of Education om onderzoek te doen over de impact van nieuwe nationale onderwijsprogramma's op het onderwijs (gestart rond 1963). Het onderzoek duurde tot 1977. De studie die hier aan de orde is, is het 'Federal Programs Supporting Educational Change' (FPSEC). Het resultaat van deze studie gaf aanleiding tot de volgende conclusie: men moet afstappen van de klassieke veranderingsstrategie 'onderzoek/ontwikkeling/demonstratie' naar een meer lokale strategie, namelijk lokale probleemoplossing. Anders gezegd: het is beter verandering lokaal op te zetten en lokaal een strategie uit te werken. Centraal geïnspireerde veranderingen zouden niet veel betekenis hebben. Datta betoogt echter dat deze interpretatie verder grijpt dan de onderzoeksresultaten toelaten. Door selectieve presentatie van de onderzoeksresultaten en het weglaten van bepaalde delen van de rapporten kwam men tot de bevinding dat centrale en directe ontwikkeling van programma's weinig zin zouden hebben en dat lokale probleembenadering wel

zinnig zou zijn. Hier wordt m.a.w. door Datta betoogd dat de communicatie van het evaluatie-onderzoek niet juist is gebeurd, zodat de impact van de evaluatiestudie ook de verkeerde richting dreigt uit te gaan (het tweede principe over gebruik van evaluaties).

Een nauwkeurige herinterpretatie van FPSEC dwingt Datta te stellen dat een lokale probleembenadering en een benadering van het onderwijs als losgeorganiseerde structuur niet 'onwijs' is. Merk echter wel op dat het hier het Amerikaans onderwijssysteem betreft dat zwak centraal geleid is; dit in tegenstelling met het Belgisch onderwijssysteem. Hiertegenover moet echter de volgende hypothese geplaatst worden: het onderzoek heeft in feite geen betrekking op geleide ontwikkeling, noch op een probleemoplossing die van top naar basis gaat, noch op zeer grote geldbedragen (ofschoon het een zeer duur innovatieprogramma was, was het per leerling bestede bedrag laag) of op de waarde van technische experts. Daarom meent Datta dat men moet ophouden de FPSEC-studie te gebruiken als een afdoende argumentatie tegen systematische planning, goed ontwikkelde curricula, het gebruik van technische experts, doelgerichte demonstratieprogramma's, regeringshulp voor vernieuwing of verandering die gaat van de top naar de basis.

Het onderzoek toont dus aan dat een te ver gaande vereenvoudiging van evaluatiestudies bepaalde geloofspunten gaat ondersteunen, terwijl er in feite tal van argumenten tegen deze geloofspunten in een studie kunnen aanwezig zijn. Dit wordt bij voorbeeld zeer duidelijk geïllustreerd door de informatie over invloed van experts. Er zijn in FPSEC tal van voorbeelden te vinden waarin een externe begeleider nadelige invloed heeft op de innovatie. Maar even belangrijk is de vaststelling van 1000 leerkrachten dat de impact van experts op het continueren van een vernieuwing veel groter is dan tal van andere factoren. Selectieve lezing van een onderzoek bevestigt op die wijze geloofspunten die cliënten graag blijven aankleven.

§ 4. Enkele algemene bedenkingen

1. Planmatige sociale verandering kan niet adequaat bestudeerd worden door een momentopname. Het is een proces dat in zijn ontwikkeling moet geanalyseerd worden. Het beschikbare onderzoek is echter meestal niet in die optiek doorgevoerd. De theorievorming over planmatige sociale verandering wordt daardoor op de huidige dag zeer gehinderd.

2. Doorheen het ganse proces van planmatige sociale verandering treden er weerstanden; deze kunnen zich zowel voordoen op het individuele als op het organisationele vlak. Weerstanden moeten daarenboven niet enkel gezocht worden in de partijen die rechtstreeks bij de planmatige sociale verandering betrokken zijn, maar ook in de omringende samenleving. Daarenboven hebben gelijke weerstanden niet dezelfde betekenis in gelijk welk stadium van de planmatige sociale verandering. Ook hier moet een procesbenadering een antwoord geven. Daarom is het nog niet mogelijk om reeds een samenhangende theorie over weerstanden te ontwikkelen.

3. Planmatige sociale verandering heeft haar doel niet bereikt wanneer zij stopt bij een adoptie van een nieuw principe. Implementatie is de uiteindelijke bedoeling. Deze implementatie kan echter enkel procesmatig op een valide wijze benaderd worden en moet rekening houden met alle situationele factoren. Hiervoor zijn meer ethnografische studies nodig dan er nu voorhanden zijn.

4. Implementatie van een vernieuwing heeft dikwijls de bedoeling meer sociale rechtvaardigheid te bewerken. Onderzoek waarschuwt echter voor de al te simpele conclusie dat dit ook effectief gebeurt. Planmatige sociale verandering heeft immers meestal betrekking op partiële verbeteringen van de samenleving. Het gevaar is dan ook zeer reëel dat de meest bevoordeligden er nog meer voordelen uit halen.

5. Planmatige sociale verandering kan het niet stellen zonder een adequate evaluatie. Deze is nochtans niet altijd ingebouwd of heeft niet steeds op strategisch belangrijke ogenblikken plaats. Daarenboven kan de evaluatie gebrekkig zijn of slecht worden teruggekoppeld. Het resultaat is dan ook niet steeds positief voor de verandering.

De rapportering van de meeste evaluatiestudies laat bovendien niet toe nu reeds een uitgewerkte sociologie van de evaluatie te formuleren. Hiervoor zou speciaal onderzoek moeten worden opgezet.

Hoofdstuk 7

NAAR EEN SOCIOLOGIE VAN PLANMATIGE SOCIALE VERANDERING

Planmatige sociale verandering kan zich de laatste decennia in veel belangstelling verheugen. Rogers (1983: 47) telt tussen 1941 en 1981 3.085 studies die betrekking hebben op diffusie van innovaties. Ofschoon dit een merkwaardig cijfer is, kan men betwijfelen of daarmee alle studies in die sector opgesomd zijn. De lijsten die Rogers in zijn werken publiceerde, vermelden bijna uitsluitend Engelstalige studies. Nederlandstalig, Duits, Frans en anderstalig onderzoek vindt geen plaats in zijn lijst. Men kan dus terecht het vermoeden formuleren dat planmatige sociale verandering veel ruimer plaats heeft en veel meer bestudeerd wordt dan de schets door Rogers voorgesteld. Daarenboven is het dikwijls zo dat vernieuwingsprocessen, die geen succesvol einde kenden, niet graag gerapporteerd worden. Een selectieve benadering van het fenomeen planmatige sociale verandering is dan ook niet uitgesloten. Er dreigt in die zin het gevaar een te positief beeld van adoptie en implementatie op te hangen.

Deze snelle expansie van studiegegevens over planmatige sociale verandering ging gepaard met een professionele training van veranderingsdeskundigen, begeleiders, agogen en dergelijke aan universiteiten en hogescholen. Waar twintig jaar geleden haast geen eigen opleiding voor veranderingsdeskundigen te vinden was, is dit op het huidige ogenblik algemeen verspreid aan de universiteiten in de Westerse landen. Deze specialisten hebben er uiteraard toe bijgedragen dat planmatige sociale verandering op talrijke domeinen werd in gang gezet. Ook al betekent dit nog niet automatisch dat van al deze activiteiten verslagen werden geschreven, is het toch vanzelfsprekend dat de kans op professionele verslagen van planmatige

sociale verandering toenam. Daarenboven gaf men aan specialisten voor talrijke projecten de opdracht evaluaties te maken, zodat ook op deze wijze de ontwikkeling van een sociologie van planmatige sociale verandering bevorderd kon worden.

Spijts deze opmerkelijke winstpunten inzake de rapportering over planmatige sociale verandering is het niet mogelijk een algemene sociologische theorie hierover te formuleren. Daarvoor ontbreekt het materiaal tot nu toe en is het beschikbare onderzoek niet steeds vergelijkbaar. De verslaggeving door de begeleiders is immers afhankelijk van het wetenschapsconcept dat zij hanteren, alsook de kans en de wil om degelijke rapportering te geven. Het is bijgevolg niet gemakkelijk om een consistent structuur- en procesbeeld op te hangen van planmatige sociale verandering. Dit mag nochtans geen reden zijn om geen denkpatroon uit te tekenen waardoor een meer adequaat beeld van dit fenomeen verkregen kan worden. Daartoe wil ik op twee wijzen bijdragen. In een eerste paragraaf zal kort worden ingegaan op de gebreken van het beschikbare materiaal en de problemen die men ontmoet wanneer uit zeer verschillend onderzoek gepoogd wordt een samenhangende analyse op te bouwen. In een tweede paragraaf zal een schets gegeven worden van de essentiële stappen die in onderzoek van planmatige sociale verandering moeten worden gezet. Hierbij zal een eclectisch standpunt worden ingenomen waarin een procesanalyse en een interpretatieve benadering centraal zullen staan.

§ 1. Moelijkheden voortvloeiend uit het beschikbare onderzoek voor theorievorming

Om een theorie over een bepaald sociaal fenomeen op te bouwen, is er nood aan een duidelijke omschrijving van dit fenomeen. Dit is in heel wat studies aanwezig, maar in andere ontbreekt het weer. Daarenboven moet men in het oog houden dat vaste definities van planmatige sociale verandering in feite zelden onaangeroerd gehand-

haafd blijven doorheen de veranderingsprocessen. Innovatiedoelen worden, doorheen processen van planmatige sociale verandering vanuit de verschillende standpunten van begeleiders en cliënten, dikwijls herdefinieerd. Indien hierover in de rapportering geen informatie wordt gegeven krijgt men een onbetrouwbaar beeld van de verandering en leidt dit eventueel tot foutieve conclusies.

Afhankelijk van de onderzoeker wordt nu eens een ruime definitie van planmatige sociale verandering gegeven, dan weer een zeer enge. Een enge definitie van planmatige sociale verandering beperkt zich tot de invoering van nieuwe instrumenten, nieuwe gedragspatronen en nieuwe ideeën die in feite de sociale structuur niet onmiddellijk en niet ingrijpend veranderen. Een ruime of ultieme innovatie wil de bestaande structuur fundamenteel veranderen. Dit is bij voorbeeld het geval met de V.S.O.-vernieuwing waarin men de oude doorstromingspatronen van de leerlingen wil veranderen evenals de relatiepatronen tussen leerkrachten, directie, ouders en leerlingen. Omwille van deze verscheidenheid in de planmatige sociale verandering zal het niet gemakkelijk zijn veralgemeningen te formuleren.

Een tweede moeilijkheid waarmee men heeft rekening te houden is het feit dat planmatige verandering zich op zeer verschillende niveaus kan afspelen. Sommige analyses beperken zich tot veranderingen in de persoon. Men gaat ervan uit dat verandering moet omgezet zijn in handelen door de individuele personen om van een echte implementatie te spreken. Dergelijke analyses vergeten de sociale verbondenheid van de persoon en reduceren het proces tot een irrelevant gebeuren voor de sociale omgeving. Andere analyses weer voeren enkel groepen en organisaties aan als het milieu waarin verandering kan optreden. Hierin ligt een ontkenning van de vrijheid van het individu en worden groepsveranderingen of organisationele veranderingen gezien als iets wat elke persoon gewoon ondergaat. Mensen zijn echter geen zuiver geconditioneerde actors. Zij geven zin aan de omgeving en dus ook aan de innovatie. Het zal dus de taak zijn van de socioloog om beide standpunten in de analyse op te nemen.

Op de derde plaats speelt planmatige sociale verandering zich af in zeer verschillende sociale en economische omstandigheden. Men bedenke hier dat planmatige sociale verandering zich zowel voordoet in technologisch sterk ontwikkelde maatschappijen of in maatschappijen waarin de Westerse technologie nog niet erg verspreid is. Vanuit economisch standpunt kan men geconfronteerd worden met geleide of vrije economieën, agrarische of industriële economieën, sterke of zwakke economieën en alle mogelijke tussenstadia. Staatkundig kan de democratische structuur aanwezig zijn, of een andere vorm waarin meer dictatoriale beleidsprincipes worden gehanteerd. De macro-structuur waarin planmatige sociale verandering zich afspeelt kan dus zeer verschillend zijn. Theorievorming zal met deze verscheidenheid rekening moeten houden. De globale maatschappijstructuur bepaalt immers de mogelijkheden van handelen van individuen, groepen en organisaties.

Planmatige sociale verandering speelt zich verder ook af in zeer verschillend gerichte organisaties. Dit is een vierde probleemgebied voor de theorievorming. Talrijk zijn de organisaties die gericht zijn op winst van de kapitaalbezitters (profit organizations), maar even talrijk zijn de organisaties die geen materiële winst op het oog hebben (kerken, scholen, ziekenhuizen, en dergelijke). In dit laatste geval heeft men wel een bepaalde winst op het oog, maar deze is op de eerste plaats niet van materiële aard (non-profit organizations). Daarenboven mag niet vergeten worden dat in deze laatste categorie nog een zeer verschillende beklemtoning van de belanghebbenden kan voorkomen. Dit kunnen de leden van de organisatie zijn, de cliënten, de organisatoren enz. Verschil is er ook tussen de organisaties indien zij door de staatsinstellingen zijn opgericht of slechts op vrij initiatief van burgers tot stand komen. De dwangmacht van de eerste categorie zal wellicht sterker zijn dan die van de tweede reeks, tenzij deze laatste een totalitaire structuur hebben (b.v. sekten, sommige internaten en dergelijke).

Niet enkel de objectieven van organisaties zijn belangrijk om het proces van planmatige sociale verandering juist te beschrijven, maar ook de organisatiestructuur. Er is immers een grote verscheidenheid

in de besluitvormingsstructuur en de taakverdeling in organisaties. Vroeger werd in dit verband onder meer gewezen op bureaucratische, vrije, democratische en autocratische organisaties. Deze vormen een belangrijk bestanddeel van de studie van planmatige sociale verandering. De inhoud van planmatige sociale verandering wordt hierdoor bepaald. De grote verscheidenheid in deze structuren vragen de nodige aandacht van de theoreticus, indien hij niet te ver wil afwijken van de werkelijkheid.

Een zesde probleemgebied waarmee de theoreticus heeft af te rekenen is het herleiden van planmatige sociale verandering tot de invoering van een nieuwe idee of een nieuw object. Ideeën en objecten kunnen immers niet ontkoppeld worden. Wanneer actors worden gebracht tot het hanteren van een nieuw instrument dan zal er een bepaalde ideeënverandering mee gepaard gaan, zelfs wanneer een actor een bepaald instrument met tegenzin gaat gebruiken. Actors waarderen op één of andere wijze steeds het nieuwe instrument, ook al komen zij niet tot een bewuste explicietatie van die waardering. Invoering van materiële innovaties mag niet los gezien worden van de evaluaties, bewust of onbewust tot uitdrukking gebracht door de actors.

Onderzoek over planmatige sociale verandering stelt, op de zevende plaats, de inhoud van de innovatie voor als een afgerond, statisch fenomeen dat kan bereikt worden in enkele, gemakkelijk te plannen stappen. Het andere vertrekpunt is dat innovatie iets is dat in beweging is en dan ook een voortdurende aanpassing veronderstelt. De eerste opstelling beperkt zich tot enkele momentopnamen van de innovatie. De tweede opstelling legt zich meer toe op de studie van het proces dat het innovatiedoel doormaakt doorheen het verloop van de planmatige sociale verandering. Deze twee inzichten verzoenen is niet steeds gemakkelijk.

Ten achtste - en dit werd vroeger reeds meermaals aangevoerd - wordt de theoreticus geconfronteerd met rapporten die vanuit een zeer verscheiden vraagstelling zijn geschreven. Daarenboven vervullen de rapporten zeer verschillende functies (geschreven voor opdrachtgevers, voor cliënten, voor een wetenschappelijk tijdschrift,

een boek enz.). Dit heeft voor gevolg dat niet alle problemen en facetten van het fenomeen aan bod (kunnen) komen. De onvolledigheid van de rapporten maakt het mogelijk dat de theoreticus assumpties op een selectieve wijze toevoegt of weglaat. Het resultaat kan zijn dat het theoretiseren gebeurt op basis van verkeerde, onvoldoende of enigszins gekleurde assumpties.

De problemen waarmee de theoreticus van de planmatige sociale verandering geconfronteerd wordt op het vlak van de objectbepaling van het veranderingsproces, houden verband met een meer ingrijpende problematiek, namelijk deze van het theoretische uitgangspunt dat gehanteerd wordt bij de studie van de planmatige sociale verandering. Hier sluit uiteraard direct een tweede probleem bij aan, namelijk de gevolgde methode bij het onderzoek. Wat zijn hiervan de consequenties voor de theorievorming?

In het eerste hoofdstuk werd de lezer gewaarschuwd voor de verschillende resultaten die een historisch-materialistische, structureel-functionalistische en symbolisch-interactionistische benadering gaf bij de studie van de sociale verandering. Mutatis mutandis, kan hier dezelfde waarschuwing geformuleerd worden voor de studie van planmatige sociale verandering.

Vanuit een historisch-materialistische invalshoek zijn processen van planmatige sociale verandering het gevolg van de klassetegenstellingen in de maatschappij. De kapitaalkrachtigen zullen een veranderingsproces slechts willen aanvaarden indien dit voor hen nieuwe kapitaalaccumulatie in het vooruitzicht stelt. Zij zullen daarvoor zelfs de vermaatschappelijking van het kapitaal aangrijpen. De niet-bezitters, ook al vormen zij niet langer één klasse, zullen die geplande verandering trachten tegen te gaan. De bedoeling van deze laatsten is hun macht uit te breiden. Planmatige sociale verandering zal in deze opstelling dus veel belang hechten aan de verdeling van de produktiemiddelen en de macht, de economische structuur en de processen die deze economische structuur kunnen behouden, vernietigen of wijzigen.

Voor een structureel-functionalist is planmatige sociale verandering vooral een fenomeen dat bepaalde facetten van het sociaal systeem wijzigt, zonder echter het sociale systeem fundamenteel te veranderen. Het sociaal systeem wil immers voor alles het bestaande evenwicht handhaven. Het gevolg van dit denkpatroon is dat planmatige sociale verandering in samenhang met het cultureel systeem, het persoonlijkheidssysteem en het biologisch systeem wordt gezien, maar anderzijds onderstreept dat het steeds gaat om een verandering van een klein deeltje van het sociaal systeem. De sociale controle laat immers geen grote afwijkingen toe. De veranderingsdeskundige zal bijgevolg op zoek moeten gaan naar instrumenten waarmee hij de cliënten kan doen afwijken van de instituties. Hij moet daarvoor een voldoende motivatie bij de cliënten opwekken, die echter niet zo ver mag gaan dat de bestaande instituties vernietigd worden (b.v. bedrijf, school, hospitaal). Hierbij moet aan de cliënten een model aangeboden worden waarnaar zij zich kunnen conformeren. Cliënten die zich goed conformeren zullen daarbij beloond worden, en indien zij afwijken, gestraft. Op die wijze zal het sociaal systeem gedeeltelijk veranderd worden, maar fundamenteel behouden blijven. Men mag wel stellen dat dit structureel-functionele denkpatroon de meeste veranderingsmodellen beheerst die in hoofdstuk 2 werden besproken.

Nochtans zijn hier enkele uitzonderingen te vermelden. Op de eerste plaats het consciëntisatiemodel. Dit is in feite een revolutionair model dat naast een interpretatief denken sterk aanleunt bij het historisch-materialisme. De fundamentele bedoeling is immers een maatschappij te bewerken zodat de machtsverhoudingen van een extreem kapitalisme verbroken worden.

Het vormingsmodel beroept zich op een systeemdenken enerzijds en het emancipatorisch wetenschapsbegrip anderzijds. Zonder het totaal te herleiden tot een structureel-functionalisme, worden aan dit laatste toch meer kenmerken ontleend dan aan het historisch-materialisme. Het vormingsmodel verlaat wellicht het immobilisme van het structureel-functionele denken voor een meer dynamisch systeemdenken, maar bouwt onvoldoende het interpretatieve moment in dat W. Buckley (1967), sterk beklemtoont. Er wordt echter wel naar

verwezen. Verder verdedigt het vormingsmodel de zelfbepaling (zie p. 199), maar blijft toch onderstrepen dat de begeleiders de eigenheid van het bestaande politieke systeem moeten erkennen. Hierin gaat men dan niet zo ver als in het consciëntisatiemodel.

In vergelijking met het historisch-materialisme en het structureel-functionalisme wordt in het symbolisch-interactionisme meer naar processen gezocht, dan wel naar vastgelegde structuren. Hieruit volgt dat bij de studie van planmatige sociale verandering moet gelet worden op de steeds veranderende definities van de situatie door al de betrokkenen. Dit vergt een gedetailleerde studie van deze verschuivende definities, de desorganisaties die daaruit voortvloeien, de wijzigende interactie, de veranderende controle, opduikende rol-incongruenties en rolconflicten en dergelijke. Structuren lijden geen apart bestaan, maar zijn voortdurend aan herdefinities onderhevig. Geen enkele variabele wordt zonder meer aanvaard als dé determinerende variabele van de planmatige sociale verandering, zoals dit wel gebeurt in het historisch-materialisme, waarin macht centraal wordt gezien, en zoals in het structureel-functionalisme waarin het cultureel systeem als de belangrijkste controlerende factor wordt gezien.

Met deze drie benaderingen is de verscheidenheid van de sociologische theorie nog niet uitgeput. In tal van studies vindt men ruil-theoretische interpretaties en andere zuiver positivistische uitgangspunten. Minder plaats is er voor een actionalistische benadering (A. Touraine), de fenomenologische benadering (A. Schütz), een ethnomethodologische opstelling, een creatief sociologische opstelling enz. Al deze aanpakken maken het niet gemakkelijker om tot één theorie te komen. De theoreticus zal moeten zoeken naar een verzoening van deze vele invalshoeken, ofwel zich als een soort 'gelovige' bewegen binnen één opstelling die hij superieur acht aan de andere. Ook in de laatste hypothese zal het theoretiseren niet gemakkelijk gaan, aangezien het onderzoeksmateriaal vanuit vele invalshoeken verzameld wordt.

Dit voert ons naar een volgend probleem waarvoor de theoreticus staat, namelijk de methodologische principes van het beschikbare

onderzoek. Dit houdt uiteraard verband met het juist beschreven sociologie-concept, maar vraagt nog enige verduidelijking. Sociologen hebben zich immers laten leiden door de algemene regels van wetenschappelijk onderzoek, waarvoor natuurwetenschappen dikwijls model stonden. Anderen daarentegen gingen uit van de opvatting dat het voorwerp van de sociologie fundamenteel verschilde van de levenloze materie; groepen en mensen hebben namelijk een bepaalde vrijheid en geven betekenis aan wat zij doen en aan de hen omringende wereld. Dit had een andere aanpak voor gevolg.

In deze laatste opstelling wordt er gekozen voor een interpretatieve of hermeneutische benadering van de sociale werkelijkheid. Planmatige sociale verandering kan vanuit dit standpunt niet direct gekend worden. Zij is slechts kenbaar als een beeld dat leeft in de geest van de onderzoeker. Niet enkel de onderzoeker wordt met dit probleem geconfronteerd, maar ook de participanten aan de planmatige sociale verandering. Planmatige sociale verandering is dus steeds een interpretatie van een bepaald gebeuren. Volgt men dit model, dan gaan sociale feiten nooit een apart leven leiden buiten de zingevingen van de deelnemende actors. Sociologen moeten deze zingevingssystemen dan verder onderzoeken.

Het natuurwetenschappelijk model verdedigt daarentegen een logisch-empirische methodologie. Planmatige sociale verandering is een feit, zoals andere waarnemingen van de materie feiten zijn. De studie van planmatige sociale verandering kan dus op een even onvertekende wijze worden waargenomen; interpretaties vertekenen het wetenschappelijk beeld van de planmatige sociale verandering niet. Het is de taak van de socioloog een veelheid van fenomenen in de planmatige sociale verandering te verzamelen en hierin te zoeken naar regelmatigheden. Feiten moeten cumulatief worden opgespoord om deze veralgemeningen te ondersteunen. Deze denkwijze vraagt dus om bevestigingen, waarbij de onderzoeker enkel moet bezorgd zijn valide en betrouwbare waarnemingen te doen.

Een variante op deze methodologie wordt in het kritisch rationalisme geboden. Ook hier wordt de materie als een eenheid gezien; de

werkwijze van de fysicus en de socioloog zullen dan ook niet erg verschillen. In vergelijking met de logisch-empiristische opstelling wordt hier confirmatie van de veralgemeningen verlaten voor falsificatie. Theorie over planmatige sociale verandering opbouwen zou dan betekenen dat men zoekt naar negaties van de gevonden veralgemeningen. De kennis van planmatige sociale verandering is hier dus steeds voorlopig en wordt doorheen het onderzoek voortdurend in vraag gesteld en aangepast met behulp van de gevonden falsificaties. Anderen daarentegen verwerpen wederom naïeve falsificatie en opteren voor een fallibilistische benadering.

Afhankelijk van deze methodologische opstellingen worden er bij de studie van planmatige sociale verandering ook verschillende onderzoekstechnieken gebruikt. Dit betekent echter niet dat men deze onderzoekstechnieken op hetzelfde ogenblik op dezelfde fenomenen toepast, zodat elke techniek een aanvulling kan zijn van de andere. Onderzoekers werken immers meestal binnen één model en durven niet steeds de onvolmaaktheid van één bepaalde techniek in vraag stellen.

Planmatige sociale verandering wordt dan ook volgens zeer verschillende onderzoekspatronen bestudeerd. Er wordt gebruik gemaakt van laboratoriumexperimenten, alhoewel slechts in beperkte mate. Meer belang hecht men aan het natuurlijke experiment en het veldexperiment, waartoe planmatige sociale verandering zich ook uitstekend leent. Deze laatste experimentele vormen plaatsen immers een vernieuwing beter in haar sociale context. Hiervoor zou tijdens planmatige sociale verandering steeds aandacht moeten zijn. Dit veldexperiment en natuurlijk experiment kan twee vormen aannemen: de studie van verandering zoals deze geobserveerd wordt door de socioloog als buitenstaander aan het gebeuren (hier is de socioloog enkel onderzoeker) ofwel de studie van de verandering zoals die wordt waargenomen door de participanten van deze verandering (waarbij de socioloog dan enkel optreedt als adviseur). Deze laatste vorm vat onderzoek op als actie-onderzoek en geeft aan het onderzoek niet enkel een kennisfunctie, maar ook een beleidsfunctie. De onderzochte groepen bouwen hier samen met de beleidvoerders het

beleid op. Naast deze experimentele structuur van het onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van het survey-onderzoek. Planmatige sociale verandering wordt hier bestudeerd op één of meerdere momenten van de uitvoering. De belangrijkste onderzoekstechniek hierbij is de gestructureerde vragenlijst. Hierdoor komt slechts een beperkt deel van de werkelijkheid aan het licht, namelijk vooral de opvatting die bij de respondenten leeft over de planmatige sociale verandering.

Andere onderzoekstechnieken laten toe dieper door te dringen in andere onderdelen van de planmatige sociale verandering. Dit is het geval met de observatie van het veranderingsproces. Observatie schept de mogelijkheid om analyse niet enkel te beperken tot de verwoorde opvattingen over het proces van planmatige sociale verandering, maar eveneens gedrag daarbij op te nemen. Vooral een interpretatieve benadering en een experimentele benadering maakt hiervan gebruik. In de interpretatieve opstelling wordt daarenboven nog meer gekozen voor een participerende observatie, zodat de onderzoeker beter kan doordringen in de zingevingssystemen van de onderzochte populatie. Naast observatie wordt er ook gebruik gemaakt van diepte-interviews zodat niet enkel die problemen aan bod komen die de onderzoeker centraal stelt, maar eveneens de problemen zoals zij door de onderzochten beleefd worden. Deze laatste technieken hebben echter het nadeel dat zij niet op grote populaties kunnen worden toegepast, en dat de uitspraken die daarover worden gedaan dan ook slechts een beperkte reikwijdte hebben. Het voordeel is dat de problemen beter in al hun complexiteit kunnen gepresenteerd worden.

Hoewel al deze onderzoekspatronen en onderzoekstechnieken bij de studie van planmatige sociale verandering worden toegepast, worden zij niet door elke onderzoeker kritiekloos aanvaard. Afhankelijk van de methodologische opstelling (de logisch-empiristische, de interpretatieve of de hermeneutisch-dialectische) worden bepaalde onderzoekspatronen en onderzoekstechnieken verworpen als onbetrouwbare instrumenten. De gestructureerde vragenlijst en het experiment, bij voorbeeld, worden niet aanvaard door een extreem symbolisch inter-

actionisme. De hermeneutisch-dialectische benadering van haar kant hecht ook weinig waarde aan een experiment en een gestructureerde vragenlijst, tenzij deze binnen de historische ontwikkeling opnieuw geïnterpreteerd worden.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden om duidelijk te maken dat alle onderzoek, ofschoon volgens de regels uitgevoerd, niet dezelfde waarde heeft voor de theoreticus. Afhankelijk van zijn sociologie-opvatting zal de theoreticus van planmatige sociale verandering sommige onderzoeken verwerpen en andere opnemen in zijn analyse. De verklaring van planmatige sociale verandering zal onder invloed van deze praktijk dan ook erg verschillen.

Tegenover deze problematiek kunnen verschillende standpunten worden ingenomen. Ofwel stelt men zich op binnen één bepaald sociologisch model en hanteert daarbij enkel onderzoek dat genade vindt in de ogen van deze opstelling. Een andere werkwijze kan echter zijn dat men de verworvenheden van elke benadering beoordeelt op de mate waarin zij beter inzicht geven in de complexiteit van het sociale gebeuren. Het feit dat de ene sociologische benadering sommige aspecten van de planmatige sociale verandering beter aan de oppervlakte brengt dan de andere, voert mij naar deze laatste keuze. Deze werkwijze moet niet noodzakelijk leiden tot contradicties; zij kan evengoed als een aanvulling worden gezien van een oorspronkelijk eenzijdig inzicht in de planmatige sociale verandering. In de volgende bladzijden zal ik deze keuze wat meer toelichten en de gevolgen hiervan voor een sociologie van de planmatige sociale verandering meer verduidelijken.

§ 2. Basisprincipes bij de opbouw van een sociologie van planmatige sociale verandering

Denkers over de menselijke samenleving hebben zich reeds sedert de Griekse Oudheid de vraag gesteld op welke wijze men best de samen-

leving kan kennen. Sommigen meenden dat men langs de kennis van het individu dit inzicht kon verwerven. Anderen meenden dat de samenleving haar eigen regels had die verschillend zijn van de individuele determinanten. De strijd tussen beide uitgangspunten is nog steeds aan de orde in de hedendaagse sociologie. De eerste groep is deze die meent dat wanneer men de regels kent die het individu beheersen, men daarmee voldoende weet over de principes die het sociale handelen regelen. Dit zijn dikwijls sociologen die overtuigde verdedigers zijn van een psychologisch reductionisme (b.v. G. Homans, K.D. Opp), ook sociologisch nominalisme genoemd. De tweede groep bestaat uit de adepten van de opvatting dat het sociale leven zijn eigen wetmatigheid heeft, verschillend van deze van de individuen. Sociale feiten vormen in hun opvatting een te onderscheiden werkelijkheid, helemaal niet reduceerbaar tot het gedrag van de individuen. De verklaring van sociale feiten moet dan ook buiten het individu gezocht worden, namelijk in het sociale leven zelf. In dit geval spreekt men van emergentisme of sociologisch realisme (b.v. E. Durkheim, L. Gumplowicz).

Uit de strijd tussen deze twee opstellingen zijn er uiteraard tussenposities gegroeid. Hierin stelt men dat om de sociale werkelijkheid te verklaren, men zowel rekening moet houden met personen als met groeperingen. Het is deze opvatting die ik hier wil verdedigen. Hieraan werd het label 'fenomenologische dialectiek' gegeven. De reden voor deze optie heb ik in een vroegere publikatie reeds toegelicht (Verhoeven, 1969). Ik beperk me hier tot een explicatie in functie van de studie van planmatige sociale verandering.

Basisassumptie is dat de samenleving bestaat uit zingevende personen, die het sociale leven interpreteren en richten. Maar anderzijds wordt ook aanvaard dat de samenleving regels oplegt aan personen, die helemaal niet meer te herleiden zijn tot de personen die deze regels hebben gecreëerd. Het sociale leven overkomt de personen. Zij kunnen daaraan wel een interpretatie geven, maar dit steeds binnen de grenzen die de samenleving toelaat. De persoon kan dus wel creatief zijn, maar zijn creativiteit heeft geen kans om zich te ontwikkelen indien de regels van de samenleving dit verhinderen. In

de samenleving worden er dus instituties gecreëerd die oorspronkelijk van de individuen komen, maar die op een zeker ogenblik een apart leven gaan leiden los van de individuen. Zij worden als het ware objecten die buiten de persoon staan. Om deze objectiveringen te kunnen vatten en noemen, gaat de actor met ideaaltypes werken. Deze verwijzen nog wel naar een persoonlijke ervaring van de actor, maar zijn in feite een aspectuele simplificatie van de rijkdom van de directe ervaringen. Wanneer een cliënt bij voorbeeld in een proces van planmatige sociale verandering spreekt over een begeleider, dan zal dit beeld gereduceerd zijn tot de meest essentiële kenmerken van een begeleider. De enige mogelijkheid om dit beeld van de begeleider te concretiseren bestaat erin onmiddellijk contact te nemen met een begeleider. Net zoals een cliënt werkt met ideaaltypes om de sociale werkelijkheid te kennen, zo werkt ook de onderzoeker met ideaaltypes. Het enigszins abstracte beeld dat hij daardoor schept kan maar worden geconcretiseerd door een directe ervaring van de sociale werkelijkheid (b.v. met behulp van participerende observatie).

Verklaring van sociaal handelen moet dus niet uitsluitend gebeuren vanuit een bewuste persoon; talrijke vormen van sociaal handelen gebeuren immers onbewust. De oorzaak van dit handelen moet dan ook buiten de persoon gezocht worden. Dit wordt het best geïllustreerd door fenomenen als werkloosheid, oorlog, betogingen en dergelijke. Geen enkel van deze fenomenen kan volledig verklaard worden vanuit zuiver persoonlijke factoren. Om deze redenen ondermeer is een fenomenologisch dialektische opstelling nodig. Deze dialektiek veronderstelt dat de onderzoeker het sociaal handelen gaat onderzoeken vanuit verschillende standpunten; in dit geval vanuit het standpunt van de zingevende personen én vanuit de groeperingen, die niet te herleiden zijn tot de som van de individuen. Door het voortdurend veranderen van deze standpunten zal het beperkt beeld dat men heeft van de sociale werkelijkheid worden opgeheven. Men breekt voortdurend de gelimiteerde horizon van één standpunt af om een nieuwe horizon te ontdekken. Deze dialektiek veronderstelt dus actieve personen en actieve groeperingen. Daaruit volgt dat de wording van de sociale realiteit als een proces moet worden

geanalyseerd. Hierin zijn wel structuren aanwezig, maar ze moeten in hun verschuivende betekenis in de tijd bekeken worden. Dit impliceert aandacht voor de historische ontwikkeling van instituties.

Vermits de persoon een betekenisgever is en intentioneel betrokken is op de omgeving, moet er ook de nodige aandacht besteed worden aan de betrokkenheid op de toekomst. Instituties vervullen voor de actors de garantie om op een sociaal aanvaarde wijze hun doelen te bereiken. Verleden, heden en toekomst moeten daarom deel zijn van de studie van het sociale handelen in het algemeen en dus ook van de studie van planmatige sociale verandering.

Dit model wil ik nu wat meer concreet maken voor de studie van een proces van planmatige sociale verandering. Planmatige sociale verandering is een vorm van sociaal handelen waarvan het verloop kan verklaard worden vanuit de coöperatie van vele factoren zowel van persoonlijke als van sociale aard. De wijze waarop deze sociale verandering verloopt, kan gezien worden als het resultaat van een onderhandelingsproces tussen personen en groeperingen die zich tot op een bepaalde hoogte moeten akkoord verklaren over de definitie die zij aan de situatie willen geven. Het is de taak van de onderzoeker om de verschillende definities op te sporen en te kijken welke overeenstemming het eigenlijk proces van planmatige sociale verandering beheerst. Dit geval betekent hier dat hij de interpretaties door de afzonderlijke cliënten en de afzonderlijke begeleiders moet opsporen. Wil de dialektiek volledig uitgewerkt worden dan moet er verder met evenveel aandacht gezocht worden naar de collectieve definities (b.v. in ondernemingsraad, in leerkrachtenraad) door het cliëntensysteem, door de veranderingsorganisatie, en door cliënten-groepering en veranderingsorganisatie samen. Deze definities mogen niet gezien worden als een éénmalig en onveranderlijk gegeven. De verschuiving in de tijd moet in de observatie worden opgenomen, zodat het proces zichtbaar wordt. Een fenomenologisch dialektisch onderzoek van planmatige sociale verandering veronderstelt dus een dubbele beweging, namelijk een beweging rond planmatige sociale verandering op één bepaald moment, waarbij men telkens het standpunt inneemt van personen en groeperingen betrokken bij de plan-

matige sociale verandering, en een tweede beweging waarin de voorgaande observaties doorheen het verloop van de planmatige sociale verandering regelmatig worden herhaald, zodat het proces zichtbaar wordt. Om deze reden werd vroeger reeds gesproken van een interpretatieve procesbenadering.

In de volgende bladzijden zal dit algemene patroon van studie van planmatige sociale verandering wat meer in detail worden toegelicht. Vier punten zullen hierin worden opgenomen, namelijk het voorwerp van onderzoek, de structuurbenadering, de procesbenadering en enkele methodologische principes.

1. Voorwerp van onderzoek

Het voorwerp van onderzoek is het proces van planmatige sociale verandering, zoals het uitvoerig in het tweede hoofdstuk beschreven werd en samengevat werd in tabel 4 (p. 63). Essentieel voor dit proces is een bewuste samenwerking tussen veranderingsdeskundige en cliënten, met de bedoeling een beter functioneren van de cliënten te realiseren. Het betreft echter niet een planning die op louter alledaagse kennis berust, doch ook gebruik maakt van wetenschappelijke kennis. In principe veronderstelt planmatige sociale verandering een democratisch overleg tussen veranderingsdeskundige en cliënten. Het is nochtans mogelijk dat planmatige sociale verandering autoritair kan worden opgelegd voor de meerderheid van de cliënten, en het gebeurt eveneens dat de minderheidsgroep van de innovatie-weigeraars gedwongen zijn de vernieuwing te aanvaarden aangezien de nieuwe structuur hen ertoe dwingt. Het feitelijk verloop van planmatige sociale verandering is dus niet steeds zo democratisch als idealiter vooropgesteld.

Het proces van planmatige sociale verandering moet geanalyseerd worden vanaf het probleem dat de planmatige sociale verandering veroorzaakt tot en met de implementatie van de innovatie. Alle tussenstadia dienen goed geobserveerd te worden; dat wil zeggen dat men moet nagaan wat de begeleider doet en wat de cliënten doen,

los van elkaar en in relatie met elkaar. Hierin dient te worden onderzocht welke kanalen beide partijen gebruiken om met elkaar te onderhandelen, welke doelen en strategieën er doorheen het veranderingsproces worden geformuleerd, hoe de strategieën worden uitgevoerd, op welke weerstanden zij stuiten en tenslotte wat men adopteert en wat wordt geïmplementeerd. Sociologisch onderzoek van planmatige sociale verandering gaat dus verder dan een stuk productevaluatie, zoals het dikwijls wordt voorgesteld. De socioloog wil immers zicht krijgen op het ganse proces van planmatige sociale verandering. In zijn totaliteit vormt het de afhankelijke variabele van het onderzoek.

Vermits sociologisch onderzoek niet enkel wil beschrijven, maar ook verklaren waarom planmatige sociale verandering verloopt zoals vastgesteld, moet ook gespeurd worden naar de verklarende variabelen. Het is niet mogelijk om alle verklarende variabelen op te noemen; dit zou te ver voeren. De meest relevante werden trouwens reeds voorgesteld in vorige hoofdstukken. Ik wil wel wijzen op enkele principes die in het oog moeten gehouden worden.

De verklaring van planmatige sociale verandering kan gevonden worden zowel in het proces van planmatige sociale verandering zelf als in omstandigheden en gebeurtenissen buiten dit proces. Het is immers van kapitaal belang te onderzoeken wat de sociale context aan veranderingen toelaat. Zoals vroeger meermaals werd opgemerkt, laat een bepaalde politieke, economische en ideologische structuur niet gelijk welke innovatie toe. Ook moet worden onderzocht in welke omvattende organisatie het cliëntensysteem en de begeleider zijn opgenomen. Van hieruit worden immers ook grenzen aan de verandering gesteld.

Bij het zoeken naar de verklarende factoren zal steeds gespeurd worden naar zinvolle verbanden. Het gewoon samen optreden van een bepaalde variabele met een bepaald fenomeen van planmatige sociale verandering is nog geen voldoende voorwaarde voor de verklaring ervan. Verklaaren en begrijpen moeten samengaan. Indien er geen verband bestaat tussen het samen voorkomen van de verkla-

rende variabele en het proces van planmatige sociale verandering, volgens onze normale principes van denken en voelen, dan kan men dit niet zinvol noemen, ook al wordt er een statistische relatie vastgesteld. Dit wil echter niet zeggen dat de verklarende variabele steeds een bewuste act moet zijn. Een bepaalde groepsstructuur en organisatiestructuur, die door de individuen onbewust ondergaan wordt, kan immers een valiede verklarende factor zijn van planmatige sociale verandering. Het is bij voorbeeld niet nodig dat de actors in een bureaucratische structuur zich bewust zijn van deze bureaucratie opdat hun handelen tijdens de planmatige sociale verandering daarvoor zou bepaald worden. Zij kunnen zelfs zeer gealiëneerd zijn. Spijts deze aliënering blijkt een bureaucratische structuur een belangrijke determinant te zijn van planmatige sociale verandering.

Het resultaat van deze werkwijze is dat de onderzoeker van planmatige sociale verandering een ruimere belangstelling moet hebben dan enkel voor de fenomenen die *sensu stricto* tot het proces van planmatige sociale verandering behoren. Er moet immers aandacht gegeven worden aan de historische ontwikkeling van het cliëntenstelsel, en aan de juridische, economische, politieke en ideologische context waarin de planmatige sociale verandering plaats grijpt. Alle factoren die niet direct in de innovatie zijn opgenomen, maar ze kunnen beïnvloeden moeten geanalyseerd worden. Het is bij voorbeeld mogelijk dat de vernieuwing enkel gedrag van leerkrachten betreft. Aangezien directie en politiek klimaat de realisatie van deze innovatie kunnen beïnvloeden, moet dit eveneens bestudeerd worden.

Tot nu toe werd beklemtoond wat onderzocht moet worden. In de volgende punten zal worden beschreven vanuit welk standpunt dit moet gebeuren.

2. Structuuranalyse

Het is de bedoeling van de sociologie om te onderzoeken in welke mate dit proces van planmatige sociale verandering gestructureerd is. Structuur heeft in de literatuur een zeer verschillende betekenis

gekregen. Hier wordt van structurering van sociaal handelen gesproken indien dit sociaal handelen geen exclusieve uiting is van het individu, maar als het ware los komt staan van het individu. Het is in dit geval een handelen dat het individu overstijgt en in zekere zin toebehoort aan de collectiviteit van menselijke actors. Dit kan men duidelijk illustreren met het gedrag van een begeleider in een veranderingsproces. Al wordt het gedrag gesteld door persoon X in een veranderingsproces Y, dan kan men in zijn gedrag toch patronen terugvinden die gelijk welke begeleider stelt in gelijkaardige veranderingsprocessen. De opleiding van begeleiders, de verwachtingen van de cliënten en van de opdrachtgevers eisen van de begeleider immers een bepaald gedragspatroon. Zijn rol wordt gemodelleerd in deze concrete interactieprocessen, maar deze rol is niet het exclusief bezit van begeleider X. Indien hij het veranderingsproces om één of andere reden zou moeten verlaten, dan zal er een andere actor komen die tal van gedragspatronen van hem zal overnemen. Zoals de rol onafhankelijk van de rolspeler bestaat, kan men op een algemener vlak stellen dat structuren los van de individuen bestaan, terwijl deze laatsten die structuren hanteren en erin handelen.

Structurering speelt zich zeker niet uitsluitend af op het individuele vlak, maar nog duidelijker op het collectieve domein. Niet enkel gedrag wordt gestructureerd, maar ook de wereld van de ideeën is gestructureerd. Wanneer een actor denkt (dit is ook een vorm van sociaal handelen) maakt hij immers gebruik van begrippen, termen en zinnen die hijzelf niet volledig gecreëerd heeft, maar wel ontvangen heeft van zijn omgeving.

Voor de studie van planmatige sociale verandering is dit een belangrijk gegeven. Hierbij moet men immers rekening houden met de kennis van het cliëntensysteem en de begeleiders. De wijze waarop zij naar de vernieuwing kijken is structureel bepaald en wordt geleid door de kaders en de vele varianten die deze actors gebruiken wanneer zij zich afvragen wat er gebeurt. Kaders zijn dus ervaringsstructuren die aan elke actor door opvoeding, vorming en andere vormen van socialisatie zijn meegegeven. Het zijn creaties van de samenleving, en komen zelden van één bepaald individu. Wat

wij zien als 'waarheid', 'bedrog', 'strijd' enz. wordt bepaald door deze 'kaders', die het sociale handelen doen zien als - in dit geval - 'waarheid', 'bedrog', 'strijd'. Wat een actor als 'waarheid' ziet kan feitelijk onwaar zijn, maar het is voldoende dat hij deze fenomenen als 'waar' bestempelt om een gedragspatroon te ontwikkelen dat naar 'waarheid' bedreven wordt. Voor een verdere uitwerking van deze benadering verwijs ik naar Goffmans Frame Analysis (1974), waarin deze problematiek zeer ruim geanalyseerd wordt (zie ook Verhoeven, 1983).

Vanuit de analyses in vorige hoofdstukken weten we dat begeleiders en cliënten dikwijls afkomstig zijn uit zeer verschillende groeperingen waarin zeer verschillende kaders worden gehanteerd. Komen zij niet tot de bekwaamheid - en dit gevaar is zeer reëel voor de begeleiders - dat zij zich bewust worden van het verschillend gebruik van de kaders dan kunnen daaruit heel wat spanningen groeien. Een uitgebreide studie van de algemene kaders van de begeleiders, maar ook van hun typisch professionele kaders zal veel aandacht vragen in de studie van planmatige sociale verandering. In deze context is het belangrijk na te gaan welke training een begeleider genoten heeft, welke veranderingsmodellen door hem worden gehanteerd, welke kennis hij heeft van het cliëntensysteem en dergelijke. Al deze vragen laten toe het gedrag van de begeleider beter te begrijpen en te verklaren. Dit mag uiteraard niet los gezien worden van de kaders gehanteerd door het cliëntensysteem en de andere betrokken partijen. Het is zeer wel mogelijk dat men dezelfde begrippen hanteert, maar verschillende kaders gebruikt, zodat misverstanden niet uitgesloten zijn. Men moet echter wel opletten dat kaders niet enkel uit het taalgebruik worden afgelezen, maar ook uit gedrag en de daarbij gebruikte symbolen (Helle, 1980). Hierbij mag niet worden vergeten dat kaders een structuurgegeven zijn, ook al worden zij door individuen in concreet gedrag gebruikt.

Naast deze kennissociologische vraagstelling over de dagelijkse en wetenschappelijke keninhouden, gebruikt bij een proces van planmatige sociale verandering, is er ook nood aan een taalsociologische analyse. Dit is niet enkel nodig om een adequate sociologische

analyse te geven van de planmatige sociale verandering, maar heeft ook een beleidsfunctie. Taalsociologisch inzicht kan immers bijdragen tot een betere afstemming van begeleider en cliënten op elkaar. Taal vormt immers één van de belangrijkste instrumenten bij de uitvoering van planmatige sociale verandering. Het taalgebruik van de begeleider vergt meer onderzoek dan er op dit ogenblik voorhanden is. Hierbij zal rekening moeten gehouden worden met de verschillende situaties waarin taal gebruikt wordt. Het taalgebruik van begeleiders zal wellicht minder problemen geven voor de planmatige sociale verandering wanneer het zich voordoet tussen collega-begeleiders. Meer problemen ontstaan er in de contacten met de opdrachtgevers en wellicht nog meer wanneer de sociale afstand tussen begeleiders en cliënten groot is. Daarom is de taalsociologische analyse van cliënten en begeleiders geen zuiver theoretische aangelegenheid, maar kan zij zeer belangrijk zijn voor een succesvolle planmatige sociale verandering. Het belang van deze taalsociologische kennis neemt nog toe wanneer het veranderingsproces betrekking heeft op vorming van cliënten. Voor een introductie in de taalsociologie verwijs ik naar Dolf Hartveldts Taal en Samenleving (1978) en Taal, Arbeidersklasse, Ongelijkheid (1976) van J. Lenders e.a.

Niet enkel moet er in een sociologie van planmatige sociale verandering ruimte gegeven worden voor een kennissociologische of een taalsociologische analyse, een structuuranalyse moet ook betrekking hebben op de andere aspecten van het sociaal handelen. Ik onderscheid hierin vier belangrijke niveaus, namelijk 1) het niveau van de interactie tussen personen, 2) het niveau van het groepshandelen, 3) het niveau van het organisatiehandelen en 4) het niveau van het maatschappijhandelen. Naar welke problemen voert dit bij de studie van planmatige sociale verandering?

Tijdens processen van planmatige sociale verandering zijn er talrijke momenten waar personen elkaar in 'face-to-face'-situaties ontmoeten, maar eveneens worden personen met groeps- of organisatiegedrag geconfronteerd. Dit is bij voorbeeld het geval in de ontmoeting tussen cliënten, de ontmoeting van de begeleider met individuele

cliënten, met groepen of met organisaties. De structurering van dit gedrag moet nader onderzocht worden.

Gegeven het feit dat een actor werkt met de hem aangeboden kaders en gebruik maakt van de beschikbare taal, moet deze analyse starten vanuit het feit dat de actor een zingever is en voortdurend de werkelijkheid rondom zich interpreteert en definieert. Hij kan daarin creatief zijn, maar kan anderzijds moeilijk ontsnappen aan de structuren die hem gedurende zijn socialisatie zijn opgelegd. Het functioneren van de planmatige sociale verandering zal niet aan deze structuren kunnen ontkomen. Daarom is een diepgaande analyse van deze interindividuele processen nodig.

Wat moet in deze analyse worden bestudeerd? Op de eerste plaats moet men letten op de gehanteerde kaders en de gebruikte taal. Daarnaast moeten de interactiepatronen tussen bij voorbeeld begeleider en cliënt onderzocht worden, en ook hun rolpatronen en de motivatiepatronen. Er dient onderzocht te worden hoe de onderhandelingen tussen de twee partijen verlopen en welke resultaten zij afwerpen.

De benadering van deze problemen kan gebeuren aan de hand van de fenomenologische en de symbolisch interactionistische methodologie. De fenomenologische benadering (A. Schütz) geeft een scherpe analyse van de weg die een actor volgt wanneer hij handelt in het alledaagse leven, de wijze waarop hij oplossingen zoekt voor praktische problemen en de manier waarop hij komt tot een geïnstitutionaliseerd gedrag, uitgedrukt in ideaaltypes. Spijts een aantal methodologische problemen, lijkt mij dit een vruchtbaar uitgangspunt voor de studie van persoonlijk gedrag tijdens planmatige sociale verandering (Verhoeven, 1969). De symbolisch interactionistische opstelling (H. Blumer o.a.) laat toe dezelfde problemen te analyseren. Uitgangspunt (pragmatisme) en werkwijze verschillen wel van de vorige opstelling. Deze benadering trekt echter de aandacht van de onderzoeker op de verschuivende definities van de problemen door begeleider en cliënt doorheen het proces van verandering. Dat dit een erg belangrijke aangelegenheid is, werd reeds meermaals aangetoond in vorige hoofdstukken.

Het voordeel van deze benadering is dat de monocausale interpretaties, waardoor het grootste deel van het onderzoek over planmatige sociale verandering gekenmerkt is, hierdoor verlaten wordt. Planmatige sociale verandering kan op het individuele vlak niet enkel verklaard worden vanuit de inwerking van begeleider op cliënt, maar moet bestudeerd worden als een wisselwerking tussen deze twee partijen.

Het tweede analyiseniveau is dat van de groep. Planmatige sociale verandering kan immers niet uitsluitend gezien worden als een individuele beslissing of gedrag van één actor. Zowel begeleiders als cliënten vormen groepen die als groep op de vernieuwing reageren. Onder groepen versta ik hier verzamelingen van individuen die op een duurzame wijze frequente en regelmatige interacties met elkaar onderhouden en gemeenschappelijke waardepatronen aankleven. Dit moet echter niet betekenen dat zij een officieel erkende plaats in een organisatie innemen. Het gaat hier veeleer om een feitelijke groepsvorming. Dit is bij voorbeeld het geval met vriendengroepen in een bedrijf, een klas, tussen leerkrachten in een school en dergelijke. Deze groepen handelen als een eenheid in relatie tot het verandingsproces.

Voor planmatige sociale verandering is de groepsvorming in het cliëntensysteem uitermate belangrijk, omdat zij als eenheid de verandering kunnen ondersteunen of tegenwerken. Maar ook - wanneer er meerdere begeleiders zijn - is groepsvorming van begeleiders een interessant element. Het is daarenboven mogelijk dat er groepsvorming ontstaat tussen begeleiders en bepaalde cliënten. De macht van deze groepen en hun plaats in de overleg- en beslissingsstructuur kunnen voor de invoering van de planmatige sociale verandering zeer betekenisvol zijn. Het is vanzelfsprekend dat deze macht zeker moet bestudeerd worden in haar betekenis voor de elementen die men wil veranderen. Verder moet men de samenstelling van deze groepen onderzoeken, de groepscontrole en groepsdynamica. Erg waardevol is ook de studie van de definities die groepen geven aan de problemen die zich voordoen tijdens het innovatieproces.

Ook hier kunnen de klassieke positivistische onderzoekstechnieken niet een voldoende valide beeld ophangen van de processen, die zich tijdens de groepsvorming en groepswerking voordoen. Men kan uiteraard gebruik maken van de positivistische sociometrische techniek om de groepsstructuur te leren kennen. Dit is echter enkel maar realiseerbaar in relatief kleine eenheden. Daarenboven zou dit regelmatig nieuwe observaties veronderstellen aangepast aan de ontwikkeling van het implementatieproces. Naast deze techniek kan men gebruik maken van systematische en/of participerende observatie. Ook hier stelt zich het probleem van mogelijke verschuivingen doorheen het veranderingsproces en de moeilijkheid om grote populaties in de observatie op te nemen. Het voordeel van deze werkwijze is echter dat men de nuancerings in de groepsbeleving op een meer dynamische wijze kan registreren. Men komt ook tot een ruimere kennis van de situatiedefinities door de groepen, omdat directe observatie de onderzoeker de kans geeft de eigen uitingen van de groep te observeren en niet datgene wat hij vanuit zijn eigen vraagstelling belangrijk acht. De groep kan zich in deze situatie beter uiten dan wanneer de onderzoeker zijn probleemstelling reeds op voorhand heeft vastgelegd.

Op het derde niveau plaats ik de studie van organisaties. Gelijk welk patroon van planmatige sociale verandering vertoont de kenmerken van een organisatie, aangezien het een bewust opgezet proces is dat bepaalde doelen op de meest verantwoorde wijze wil benaderen. Maar ook de betrokkenen bij de planmatige sociale verandering zijn meestal in één of meerdere organisaties opgenomen. Onder organisatie versta ik een structuur waarin mensen bewust zijn samengebracht om op een aangepaste manier samen bepaalde doelen te bereiken. Dit moet echter niet betekenen dat er constant een algemene consensus moet bestaan over alle geformuleerde doelen en over alle tactieken die worden aangewend om die doelen te bereiken. Organisaties kunnen immers verschillen volgens de graad van gedetermineerdheid van doelen en middelen. De twee uitersten zijn vrije organisaties enerzijds en strenge organisaties anderzijds; daartussen liggen er heel wat varianten, die in het onderzoek streng moeten onderscheiden worden.

In de studie van planmatige sociale verandering is het geraden de organisatie te bestuderen op het vlak van de begeleider afzonderlijk, het cliëntensysteem afzonderlijk, en op het vlak van beide categorieën samen. Externe begeleiders, ook al gaat het om één actor in een bepaald proces, behoren dikwijls tot een veranderingsorganisatie, die haar eigen objectieven en methoden bevordert. Denk in dit geval aan de nationale V.S.O.-coördinatoren in het vrij onderwijs. Eventueel kan de beroepsorganisatie waartoe zij behoren een interessante verklarende factor zijn voor hun begeleiding. Van primordiaal belang is het een zicht te krijgen op de onafhankelijkheidsgraad die zij kunnen innemen tegenover hun veranderingsorganisatie, het cliëntensysteem en de opdrachtgever.

In hoofdstuk drie werd verder ook gewezen op de belangrijke invloed die kan uitgaan van een katalysator en een 'pacemaker'. Hun plaats in de organisatie moet dan ook terdege bekeken worden.

Het cliëntensysteem is een even belangrijke partij in de organisatorische analyse. Afhankelijk van de omvang van dit systeem zal de complexiteit van dit onderzoek toenemen. In overeenstemming met de principes die werden gegeven op p. 132 e.v. zal men in deze analyse plaats inruimen voor de studie van de besluitvormingsstructuur, de overlegstructuur, de veranderende rollen, de taken en de macht verbonden met deze rollen, de waardenhiërarchie in de organisatie, de situatiedefinitie gegeven door de organisatorische onderdelen, de beschikbare middelen, de bedoelde en de niet-bedoelde gevolgen en dergelijke. Ook hier lijkt mij een interpretatieve benadering vruchtbaarder dan een zuiver positivistische analyse, waarin het organisatiefenomeen als een onbeweeglijk construct wordt gezien. Organisatiestructuren bepalen weliswaar de grenzen van het menselijk handelen, maar laten ook verschillende interpretaties toe. Deze interpretaties moet de onderzoeker trachten te kennen.

Wanneer men geconfronteerd wordt met grootschalige veranderingsprocessen wordt de studie van de organisatie van planmatige sociale verandering van nog groter betekenis dan in kleinschalige innovaties. De grote groeperingen die bij het geheel betrokken zijn,

vragen immers om een duidelijke planning van wat, door wie, op bepaalde tijdstippen moet gebeuren. Dit soort organisatie moet nauwkeurig opgevolgd worden. Het vraagt een studie van de objectieven, de middelen, de taakverdeling, de besluitvormingsstructuur, de wijze van overdracht van de nieuwe ideeën of gedragspatronen en dergelijke. Het georganiseerd zijn van het sociale handelen moet dus niet enkel bekeken worden op het vlak van de begeleider of het cliëntensysteem, maar ook van het proces van planmatige sociale verandering zelf.

Het vierde niveau ten slotte bestaat uit het maatschappijhandelen. Deze term gebruik ik om het handelen aan te duiden van zeer grote groeperingen, waarvan iedereen bewust of onbewust lid is, en die een geheel van waarden en gedragspatronen voorschrijven, waarvan de actors niet steeds bewust zijn omdat zij zo ruim verspreid zijn. Dit is bij voorbeeld het geval met nationale samenlevingen, klassegroeperingen, grote godsdienstige collectiviteiten en dergelijke. Het spreekt vanzelf dat er meestal scheidingslijnen lopen door deze groeperingen. Dominante groepen verspreiden hierin echter dikwijls waarden die voor de doorsnee leden als vanzelfsprekend worden gezien.

Dit facet wordt in de analyses van planmatige sociale verandering dikwijls terzijde gelaten, omdat het juist zo vanzelfsprekend is. Nochtans moet hieraan de nodige aandacht worden gegeven omdat zij de mogelijkheden en grenzen van een planmatige sociale verandering bepalen. In voorgaande hoofdstukken werd bij voorbeeld onderscheid gemaakt tussen traditionele, transitionele en moderne maatschappijen. Ofschoon dit een belangrijk onderscheid is, is het niet voldoende. Afhankelijk van het domein waarop de planmatige sociale verandering zich afspeelt zal men aandacht moeten geven aan de godsdienstige waarden (b.v. bij programma's van geboorteregeling), klasseoverwegingen (b.v. bij bedrijfsreorganisatie), opvattingen over democratie (b.v. bij besluitvormingsreorganisatie, onderwijshervormingen), opvattingen over welzijn (b.v. bij reorganisatie van welzijnsorganisaties), opvattingen over de betekenis van wetenschappelijk onderzoek (b.v. bij de strategieën tijdens planmatige sociale verandering) enz.

Deze maatschappelijke invloeden moeten daarenboven bekeken worden op het vlak van de ontmoeting tussen de begeleiders en het cliëntensysteem. Wat begeleiders mogelijk achten en wat cliënten aanvaardbaar achten is afhankelijk van deze maatschappelijke structuur en waarden. Beide partijen putten trouwens een groot deel van de gehanteerde kaders uit deze maatschappij, zowel de vroegere als de huidige.

In de mate dat begeleiders hun arbeid zien als een bijdrage tot een ideale maatschappij en in de mate dat cliënten hierop inspelen, worden deze maatschappij-opvattingen nog belangrijker voor de planmatige sociale verandering. De keuze van de strategieën en het lukken ervan moeten in relatie met deze algemene maatschappijstructuur geanalyseerd worden. Het ontstaan van de verschillende modellen van planmatige sociale verandering moet onderzocht worden in zijn verbinding met deze globale maatschappijen. Zo werd er vroeger reeds op gewezen dat het consciëntisatiemodel een typisch produkt is van een maatschappij die in verdrukking leeft; het RDDA-model daarentegen is een uitgesproken produkt van een technologisch sterk ontwikkelde maatschappij.

Studie van het maatschappijhandelen heeft dus een dubbele functie in deze context: enerzijds een kennissociologische basis geven van de verschillende veranderingsmodellen, anderzijds het kader aangeven waarbinnen de planmatige sociale verandering zich afspeelt, ook al heeft zij betrekking op relatief kleine groeperingen.

3. Procesanalyse

Aangezien planmatige sociale verandering een dynamisch gebeuren is, moet een sociologie van planmatige sociale verandering een proces bestuderen en zich niet beperken tot een momentopname. Dit is juist één van de grote tekorten van veel onderzoek: aangezien een proces van planmatige sociale verandering een bepaalde verandering op het oog heeft, beperken vele onderzoekers zich tot een korte schets van de uitgangspunten van de vernieuwing en gaan na wat er op een

bepaald ogenblik veranderd is. Hoewel dit een belangrijk moment is in de planmatige sociale verandering dreigt daardoor de sociologie van planmatige sociale verandering vast te lopen in een analyse van resultaten ervan. Het proces van de implementatie en de ganse voorbereiding ervan loopt daardoor het gevaar onvoldoende geanalyseerd te worden. De fenomenologisch dialectische opstelling roept echter op tot een andere benadering, namelijk een analyse van de dynamiek die in de planmatige sociale verandering steekt. Deze benadering houdt in dat het proces van planmatige sociale verandering vanaf zijn beginstadium wordt onderzocht. Dit betekent dat ook alle tussenstadia aan bod komen en dat de analyse wordt doorgezet tot op het moment dat de implementatie gerealiseerd wordt. Waar juist dit eindpunt ligt is niet gemakkelijk vooraf te bepalen. Meestal gaat het om een proces van jaren. Afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van de ingreep in de bestaande structuur kan dit gaan om 4 of meer jaren. Voor ingrepen zoals het V.S.O. in België moet men echter één tot twee decennia nemen en wellicht nog een langere termijn. De verandering die daarin wordt voorgesteld wijkt immers zo ver af van de bestaande rolpatronen en structuren dat een dergelijke innovatie niet gemakkelijk te realiseren is. Als eindpunt van onderzoek mag zeker niet gesteld worden, het ogenblik waarop de begeleider de cliënten verlaat. Dit is immers slechts een aanduiding dat bepaalde cliënten de begeleiding zelf in handen gaan nemen, doch zelden het eindpunt van de innovatie.

Welke stadia moeten in deze procesanalyse worden opgenomen? Doorheen de voorgaande hoofdstukken werden reeds de voornaamste stadia aangegeven. Nochtans kon voor heel wat problemen geen wetenschappelijk onderzoek worden aangevoerd. Hier zal enkel een theoretisch model worden voorgesteld, waarbij niet mag worden vergeten dat de structuurbenadering hierin moet ingebouwd worden. Schematisch wordt dit voorgesteld in tabel 26.

In het schema worden slechts de voornaamste stadia van het proces opgenomen. Zoals uit vroegere analyses bleek zijn er heel wat tussenstadia in het verloop te onderscheiden, die in een empirische procesanalyse haast automatisch aan bod zullen komen. Het schema

geeft verder ook de logische opvolging van de stadia. Men mag echter niet vergeten dat een oorspronkelijk opgezet proces vanaf de doelstellingbepaling en tijdens de andere stadia kan afgebroken worden en aanleiding geven tot herformulering van het oorspronkelijk probleem, de doelen en de strategieën. Deze beweging kan het gevolg zijn van weerstanden tegen de innovatie die in gelijk welk stadium kunnen opduiken. Daarenboven kan het ook resultaat zijn van tussentijdse evaluaties. Om deze redenen werden 'weerstanden' en 'evaluaties' over alle kolommen van tabel 26 gespreid voorgesteld.

Een eerste vraag waar de sociologie van planmatige sociale verandering zich mee bezig houdt is, welke probleemformulering het uitgangspunt vormt van de planmatige sociale verandering en op welke wijze deze tot stand komt. Men stelt zich de vraag welke kaders worden gehanteerd om de probleemstelling te formuleren. Nagegaan moet worden welke roldragers, groepen of organisaties de problemen formuleren en in welke relatie deze actors staan met elkaar. Belangrijk is te weten te komen in welke relatie probleemformuleerders staan met begeleider en cliënten. De probleemformulering zal immers niet steeds komen van deze twee belangrijke partijen. Het V.S.O. is hiervan een goed voorbeeld. De oorspronkelijke probleemformulering kwam van speciale commissies die bij de uitvoering van het V.S.O. later niet meer betrokken werden. Verder is het belangrijk om te onderzoeken welke maatschappijtypes welke probleemformuleringen toelaten die tot een proces van planmatige sociale verandering gebracht worden. Dat hier ethische overwegingen, politieke en economische structuren en waarden in de analyse moeten worden opgenomen, hoeft geen uitvoerig betoog.

Tabel 26. Theoretisch schema voor de studie van planmatige sociale verandering

Niveaus	Stadia					
	Probleem- formulering	Doelstelling bepaling	Strategie- bepaling	Strategie- uitvoering	Adoptie	Implementatie
	W E E R S T A N D E N E V A L U A T I E S					
Kaders en taal						
Personen						
Groepen						
Organisaties						
Maatschappij						

Bepaling van doelstellingen is een proces dat zeer zeker in relatie met begeleiders en cliënten moet geanalyseerd worden. Er moet nochtans voor worden gewaarschuwd dat ook dit proces afkomstig kan zijn van externe actors, zoals bij voorbeeld de directie van een bedrijf of een school. Deze doelstellingbepaling is daarenboven dikwijls geen éénmalige beslissing, maar kan doorheen het proces van de planmatige sociale verandering regelmatig fundamenteel of gedeeltelijk veranderen. Men zal er op moeten letten welke kaders en welke taal bij deze formuleringen worden gebruikt. Roldragers, groepen en organisaties zullen moeten onderzocht worden in hun respectievelijke betekenis voor de uiteindelijke doelbepaling. Gevraagd moet worden naar de grenzen die de maatschappij stelt aan de doelen en de bijdrage die zij leveren voor eventuele nieuwe maatschappelijke structuren. Hiervoor moet er voldoende aandacht worden besteed aan een inhoudsanalyse van de doelstellingen en niet uitsluitend aan de opsomming van de doelen.

De studie van het proces van planmatige sociale verandering veronderstelt ook een nauwkeurige analyse van de samenhang tussen probleemformulering, doelstellingbepaling en strategieformulering. Van dit laatste proces moet worden bestudeerd hoe en door wie zij tot stand komen. Strategieën drukken daarenboven een bepaalde appreciatie uit van cliënten, van de relatie tussen cliënten en begeleiders, van een bepaalde ideale maatschappijstructuur en dergelijke. De gebruikte kaders kunnen daarom verschillen en de gebruikte taal zal naargelang van de aard van de begeleider en het cliëntensysteem wellicht anders klinken. Men moet hierbij nagaan waarin de verschillen liggen zoals geformuleerd door diverse roldragers, groepen en organisaties.

De stap van strategiebepaling naar -uitvoering vraagt bijzondere aandacht. Wat men wil realiseren en wat gerealiseerd wordt, valt immers niet noodzakelijk samen. Daarenboven kunnen strategieën andere gevolgen bewerken dan men oorspronkelijk bedoeld had. Deze onbedoelde gevolgen moeten ook in de analyse opgenomen worden, daar zij planmatige sociale verandering kunnen bevorderen of remmen. Opnieuw vragen kaders, gebruikte taal, reactie van rol-

dragers, groepen en organisaties de nodige aandacht en ook hier zou dit niet beperkt mogen blijven tot begeleiders en cliënten. Deze laatste categorieën vormen weliswaar de kern van het proces; de inwerking van de periferie, de maatschappij waarin de innovatie zich afspeelt, mag niet verwaarloosd worden. De macro-sociologische structuur heeft immers ook hier zijn belang, zoals vroeger meermaals werd aangetoond.

Adoptie van planmatige sociale verandering, maar minder implementatie, worden in de beschikbare literatuur uitvoeriger beschreven dan alle voorgaande stadia. Doch ook hier moet het de zorg zijn van de onderzoeker om de verschillende analyseniveaus op te nemen. Een ont koppeling van de niveaus geeft een vaag beeld van wat er eigenlijk aan het einde van het veranderingsproces gerealiseerd is.

Wordt het proces van planmatige sociale verandering geanalyseerd volgens het model dat zojuist beschreven werd, dan zal daarin niet uitsluitend moeten gelet worden op al wat de verandering bevordert, maar ook op de weerstanden. Deze mogen zeker niet enkel in de laatste stadia bestudeerd worden, maar reeds vanaf de eerste aanzetten tot planmatige sociale verandering moet dit worden opgevolgd. Niet elke maatschappij laat immers gelijk welke structuurverandering toe.

Bijzondere aandacht moet er ten slotte uitgaan naar de evaluaties. Zelfs wanneer evaluaties niet formeel zijn opgenomen in het proces, zijn zij aanwezig. Zij gebeuren dan wel niet systematisch, maar worden wellicht ingecalculéerd op basis van indrukken die begeleider en/of cliënten hanteren. Relevant kan ook het standpunt zijn van buitenstaanders, zeker wanneer deze potentiële cliënten zijn (b.v. de evaluatie van leerkrachten in het traditionele onderwijs over de V.S.O.-innovatie). Voor een sociologie van de planmatige sociale verandering is het interessant te onderzoeken onder welke structurele voorwaarden welk soort evaluaties worden uitgevoerd en wat hun invloed is op het veranderingsproces. Mogelijkheden en grenzen van de planmatige sociale verandering zullen erdoor verduidelijkt worden.

4. Onderzoeksmethoden

Om dit onderzoeksprogramma uit te werken kan men uiteraard beroep doen op de beschikbare onderzoeken. Het probleem is echter dat de juist gestelde vragen niet steeds beantwoord worden in het voorhanden onderzoek, zoals in voorgaande hoofdstukken meermaals moest worden opgemerkt. Veel onderzoek over planmatige sociale verandering is immers gedaan door de begeleiders. Hun belangstelling gaat dan ook in eerste instantie uit naar problemen die voor de realisatie van de doelen direct belangrijk zijn. Het ideaal zou zijn dat de rol van onderzoeker en begeleider zou gescheiden worden. Dit betekent echter niet dat een begeleider niet onderzoeksgericht zou moeten zijn. Integendeel, een begeleider moet steeds vragen stellen over de invloed die zijn en ander handelen hebben op het proces van planmatige sociale verandering.

Positivistisch uitgevoerd onderzoek is zeker bruikbaar voor de kennis van een bepaalde dimensie van de planmatige sociale verandering: heel het proces kan beschreven worden en verklaard als een sociaal feit dat zich los van persoonlijke zingeving afspeelt. Deze dimensie mag zeker niet uit het oog worden verloren. Vroeger werd immers aangetoond dat bij voorbeeld de economische en de politieke structuur de planmatige sociale verandering zal bepalen, ook al is deze invloed voor de actors onbewust. Actors ondergaan als het ware de inwerking van deze factoren. Er werd ook aangetoond dat de kaders waardoor wij naar de werkelijkheid kijken ons gegeven zijn. Actors definiëren wel de werkelijkheid, maar dit gebeurt met gegeven kaders, die niet uitsluitend eigen creaties van de actor zijn. Een positivistische analyse van deze kaders is dan ook een bruikbaar onderzoeksinstrument.

Nochtans volstaat dit alles niet. Kaders worden immers gebruikt en soms verschillend toegepast. Deze mechanismen moeten ook bij de studie van planmatige sociale verandering opgevolgd worden. Er werd vroeger gesteld dat zich hier een dialectiek ontwikkelde waarbij fenomenen door personen en groeperingen in elkaar opvolgende stadia gedefinieerd werden. De taak van de socioloog is dit ver-

schuivend definiëringsproces te achterhalen. Dit vraagt een andere benadering dan een louter positivistische. Sociaal onderzoek wordt daardoor een interpreterende activiteit, waarbij het de opdracht van de onderzoeker is om zo getrouw mogelijk de opeenvolgende interpretaties, die het sociale handelen vorm geven, te achterhalen. Dit vraagt om een andere benadering dan de klassieke survey-technieken waarin alle sociaal gebeuren vanuit dezelfde standpunten (hoe gevarieerd deze ook moge zijn) wordt geanalyseerd. Elk sociaal gedrag moet immers in zijn concrete context bekeken worden en krijgt slechts daardoor de juiste betekenis. Dit vraagt voor de studie van planmatige sociale verandering een onderzoekspraktijk die zich toespitst op een zeer nauwkeurige analyse van een concreet geval van planmatige sociale verandering. Binnen dit proces moet aandacht gegeven worden aan de opeenvolging van de gebeurtenissen, de aaneenschakeling van de situatiedefinities, de verscheidenheid in gevolgen van de strategieën en dergelijke. Waar mogelijk kan er gebruik gemaakt worden van kwantificatie. Een groot stuk van het onderzoek zal echter moeten gebeuren met behulp van kwalitatieve onderzoekstechnieken. Deze geven immers een meer betrouwbaar beeld van de verschuivende situatiedefinities. Zij scheppen daarenboven de mogelijkheden waardoor de onderzoeker de problemen beter ziet zoals de onderzochte groep deze ervaart, en eveneens ontkomt men op die wijze aan probleemconstructies vanuit het eigen standpunt van de onderzoeker. Uiteraard moet de onderzoeker hier toch voldoende aandacht besteden aan problemen die kunnen opduiken uit die situatiedefinities door de actors in de planmatige sociale verandering, ook al zijn deze laatsten zich hiervan niet bewust. De onderzoeker zou immers over meer informatie moeten beschikken dan een doorsnee participant aan de planmatige sociale verandering.

In dit kwalitatief onderzoek van concrete veranderingspraktijken zal worden gebruik gemaakt van meerdere onderzoekstechnieken, zoals diepteinterviews, systematische en participerende observatie en dergelijke. Deze technieken werden in het sociaal-wetenschappelijk onderzoek dikwijls als minderwaardig aangezien. Onder bepaalde voorwaarden hebben zij nochtans een belangrijke wetenschappelijke betekenis. Voor meer toelichting hierover verwijs ik naar James P.

Spradley's The Ethnographic Interview (1979) en Participant Observation (1980), M. Hammersley en P. Atkinson's Ethnography (1983), en J. Lofland's Doing Social Life (1976).

De dialectische methode vraagt dus om de toepassing van een grote verscheidenheid aan onderzoekstechnieken op een concreet veranderingsproces. Men kan dit ook triangulatie noemen. In de praktijk betekent dit dat men verandering bij voorbeeld niet moet bestuderen bij alle leerkrachten in alle scholen die aan een planmatige sociale verandering deelnemen. Wel moet (kan) het veranderingsproces slechts in enkele scholen zeer diepgaand bestudeerd worden. Een goed voorbeeld hiervan vindt men in B. Gold en M.B. Miles Whose school is it, anyway? (1981). In dit boek wordt een nauwkeurig overzicht gegeven van alle stadia die Lincoln Acres School, een nieuw opgerichte school in het N.O. van de V.S.A., doormaakt. Er wordt een analyse gegeven van de historische context waarin de school ontstond, van de sociale omgeving en vooral van alle stappen die werden gezet om de school te maken tot wat zij op het einde van het proces was.

Op basis van dergelijke gevallenstudies kan men komen tot een adequaat inzicht in de structuren en de waarden die processen van planmatige sociale verandering beheersen. Het lijkt mij dan ook de meest vruchtbare werkwijze om op termijn een meer uitgewerkte sociologie van planmatige sociale verandering te formuleren.

BIBLIOGRAFIE

- BECKER, H.S. (ed.) (1966) Social problems: A modern approach. New York: John Wiley.
- BENNE, K.D., W.G. BENNIS, R. CHIN (1971) 'Planned Change in America', pp. 28-32 in W.G. Bennis, K.D. Benne en R. Chin (eds.), The Planning of Change. London: Holt, Rinehart and Winston.
- BENNIS, W.G. (1963) 'A new role for the behavioral sciences: effecting organizational change', Administrative Science Quarterly, 8(2): 125-165.
- BENNIS, W.G. (1969) Organization development: its nature, origins and prospects. Reading: Addison-Wesley.
- BENNIS, W.G. (1971) 'A funny thing happened on the way to the future', in Thomas, J.M. & W.G. Bennis (eds.), Management of Change and Conflict. Harmondsworth: Penguin Books.
- BENNIS, W.G., K.D. BENNE, R. CHIN (eds.) (1969) The Planning of Change. London: Holt, Rinehart and Winston.
- BLUMER, H. (1969) Symbolic Interactionism. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- BONJEAN, C.M., B.J. BROWN, B.D. GRANDJEAN, P.O. MACKEN (1982) 'Increasing Work Satisfaction Through Organizational Change: A Longitudinal Study of Nursing Educators', The Journal of Applied Behavioral Science, 18(3): 357-369.
- BUCKLEY, W. (1967) Sociology and Modern System Theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CALLENS, I. (1983) 'Leren en Verandering in Groepen: een ontwikkeling van tegenstellingen', Tijdschrift voor Agologie, 12(9): 163-182.
- CHIN, R. & K.D. BENNE (1979) 'Algemene Strategieën voor het Teweegbrengen van Veranderingen in Menselijke Systemen', pp. 22-43 in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, K.E. Corey (eds.), Strategieën voor Verandering. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- CLARK, P.A. (1972) Action Research and Organizational Change. London: Harper and Row Publishers.

- CLARK, P.A. & FORD, J.R. (1970) 'Methodological and theoretical problems in the investigation of planned organisational change', Sociological Review, 18(1): 38-43.
- COHEN, P.S. (1968) Modern social theory. London: Heineman.
- CROWFOOT, J.E. & M.A. CHESLER (1974) 'Contemporary Perspectives on Planned Change: A Comparison', Journal of Applied Behavioral Science, 10(3), 278-303.
- DATTA, L.E. (1981) 'Damn the Experts and Full Speed Ahead. An Examination of the Study of Federal Programs Supporting Educational Change as Evidence against Directed Development and for Local Problem-Solving', Evaluation Review, 5(1): 5-32.
- DIMAGGIO, P.J. & W.W. POWELL (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', American Sociological Review, 48(2): 147-160.
- FAIRCHILD, H.P. (1962) Dictionary of Sociology and related sciences. Patterson, Littlefield: Adams and Co.
- FAUCONNIER, G. (1981) Algemene Communicatietheorie. Utrecht-Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum.
- FICHTER, J.H. (1957) Sociology. Chicago: The University of Chicago Press.
- FREIRE, P. (1974) Education: The Practice of Freedom. London: Writers and Readers Publishing Cooperative.
- FREIRE, P. (1975) Cultural Action for Freedom. Harmondsworth: Penguin Books.
- FREIRE, P. (1970) Pedagogy of the Oppressed. Harmondsworth: Penguin Books.
- FULLAN, M. (1982) The Meaning of Educational Change. New York: Teachers College, Columbia University.
- GEVERS, J.K.M. & R.J. IN 'T VELD (eds.) (1980) Planning als Maatschappelijke Vormgeving. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- GEVERS, J.K.M. & H. WALLENBURG (1970) Sociologie als wetenschap van de maatschappij. Meppel: Boom.
- GLAZER, N. (1968) 'The ideological uses of sociology', pp. 63-77 in Lazarsfeld, P.F. e.a. (ed.), The uses of sociology. London: Weidenfeld and Nicolson.

- GOFFMAN, E. (1974) Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience. Harmondsworth: Penguin Books.
- GOLD, B.A. & M.B. MILES (1981) Whose School Is It, Anyway? Parent-Teacher Conflict over an Innovative School. New York: Praeger.
- GOLDBERG, G.S. (1980) 'New Directions for the Community Service Society of New York: A Study of Organizational Change', Social Service Review, June: 184-219.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (1979a) Approaches to Planned Change. Part 1. Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions. New York/Basel: Marcel Dekker, Inc.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (1979b) Approaches to Planned Change. Part 2. Macro-Level Interventions and Change-Agent Strategies. New York/Basel: Marcel Dekker, Inc.
- GRANGER, C.H. (1972) 'The Hierarchy of Objectives', pp. 528-541 in G. Zaltman, P. Kotler, I. Kaufman (eds.), Creating Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- HAGE, J. & M. AIKEN (1970) Social change in complex organizations. New York: Random House.
- HALL, G.E., A.A.E. GEORGE, W.L. RUTHERFORD (1979) Measuring Stages of Concern About the Innovation: a Manual for the Use of the SOC Questionnaire. R + D Centre for Teachers Education, University of Texas at Austin, geciteerd in C. Vandertouw & D. McLean, Starting a Change. South Australia: Research and Planning Directorate.
- HAMMERSLEY, M. & P. ATKINSON (1983) Ethnography. Principles in Practice. London & New York: Tavistock Publications.
- HANNAN, M.T. & J. FREEMAN (1984) 'Structural Inertia and Organizational Change', American Sociological Review, 49(2): 149-164.
- HARMAN, W. (1972) 'The nature of our changing society', pp. 43-91 in Thomas, J.M. & W.G. Bennis, The management of change and conflict. Harmondsworth: Penguin Books.
- HARTVELDT, D. (1978) Taal en Samenleving. Baarn: Basisboeken Ambo.
- HAVELOCK, R.G. & M.C. HAVELOCK (1973) Training for Change Agents. Ann Arbor (Michigan): Institute for Social Research.

- HEINTZ, P. (1958) 'Sozialer Wandel', p. 268 in R. Koenig, Soziologie. Frankfurt am Main: Fischer Bücherei.
- HELLE, H.J. (1980) Soziologie und Symbol. Verstehende Theorie der Werte in Kultur und Gesellschaft. Berlin: Duncker und Humblot.
- HENDRIKS, J. (1982) 'Een Herstructurerende Interventie in Probleemoplossend Onderzoek', Tijdschrift voor Agologie, 11(6): 359-372.
- HENDRIKS, J. (1983) 'Gedraginterventies in het Organisatieadvieswerk', Tijdschrift voor Agologie, 12(6): 367-379.
- JAQUES, E. (1952) The Changing Culture of a Factory. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- JONES, G.N. (1969) Planned organizational change. A study in change dynamics. London: Routledge & Kegan Paul.
- JONES, G.N. (1972) 'Strategies and tactics of planned organizational change: Case examples in the Modernization Process of traditional societies', pp. 254-265 in G. Zaltman, P. Kotler, I. Kaufman (eds.), Creating Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- KAPLAN, R.E. (1982) 'Intervention in a Loosely Organized System: An Encounter with Non-Being', The Journal of Applied Behavioral Science, 18(4): 415-432.
- KLEIN, D. (1969) 'Some notes on the dynamics of resistance to change: the defender role', in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (eds.), The Planning of Change. London: Holt, Rinehart and Winston.
- KOENE, G., M. GRYPDONCK, M.Th. RODENBACH, T. WINDEY (1980) Integrerende Verpleegkunde: Wetenschap in Praktijk. Lochem-Poperinge: Uitgeversmaatschappij De Tijdstroom.
- KOTLER, P. (1972) 'The Elements of Social Action', pp. 172-186 in G. Zaltman, P. Kotler & I. Kaufman (eds.), Creating Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- LAUER, R.H. (1973) Perspectives on Social Change. Boston: Allyn and Bacon Inc.

- LEIRMAN, W. (1981) 'Emancipatie in sociaal-agogisch perspectief: de kringloop van aanpassing naar bevrijding', pp. 79-98 in W. Leirman en L. Vandemeulebroecke (eds.), Vormingswerk en Vormingswetenschap. Deel 1. Leuven: Helicon.
- LEIRMAN, W. (1984) 'Vorming op Weg naar Solidaire Zelfbepaling: een Open Procesmodel', pp. 1-35 in W. Leirman en L. Vandemeulebroecke (eds.), Vormingswerk en Vormingswetenschap. Deel 2. Leuven: Helicon.
- LENDERS, J., H. MAZELAND, M. van NIEUWSTADT (1976) Taal, Arbeidersklasse, Ongelijkheid. Amsterdam: Van Gennep.
- LEVINE, R.A. e.a. (eds.) (1981) Evaluation Research and Practice. Comparative and International Perspectives. London: Sage Publications.
- LEVITON, L.C. & E.F.X. HUGHES (1981) 'Research on the Utilization of Evaluations', Evaluation Review, 5(4): 525-548.
- LIPPITT, R., J. WATSON, B. WESTLEY (1958) The dynamics of planned change. New York: Harcourt, Brace & World.
- LOCKWOOD, D. (1970) 'Soziale Integration und Systemintegration', p. 124 in W. Zapf, (Hr.), Theorien des sozialen Wandels. Köln-Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- LOFLAND, J. (1976) Doing Social Life. The Qualitative Study of Human Interaction in Natural Settings. New York: John Wiley and Sons.
- MACIVER, R.M. & C.H. PAGE (1962) Society. An introductory analysis. London: MacMillan & Co.
- MANNHEIM, K. (1971(1935)) Man and Society in an Age of Reconstruction. London: Routledge & Kegan Paul.
- MANIS, J.G. (1976) Analyzing Social Problems. New York: Praeger Publishers.
- MARCH, J.G. (1981) 'Footnotes to Organizational Change', Administrative Science Quarterly, 26: 563-577.
- MCCANN, J.E. (1983) 'Design Guidelines for Social Problem-Solving Interventions', The Journal of Applied Behavioral Science, 19(2): 177-192.
- MILLER, D. & P. FRIESEN (1980) 'Archetypes of Organizational Transition', Administrative Science Quarterly, 25: 268-299.

- MOORE, W.E. (1965) Sociale verandering. Utrecht: Prisma-Boeken.
- MOORE, W.E. (1967) Order and Change. Essays in Comparative Sociology. New York: John Wiley and Sons.
- MORTIER, J. & J. VERHOEVEN (1980) 'Betekenis van de Onderwijservaring voor de Innovatie-Implementatie', Pedagogisch Tijdschrift, 5(7): 419-439.
- MORTIER, J. & J. VERHOEVEN (1982) 'Het Beeld van Leerkrachten over hun Feitelijke Beïnvloedingsmogelijkheden in de School en hun Vernieuwingsgedrag', Pedagogische Studiën, 1: 29-44.
- MOSER, H. (1977) Methoden der Aktionsforschung. München: Kösel-Verlag.
- MOSER, H. (1977a) Praxis der Aktionsforschung. München: Kösel-Verlag.
- NADLER, D.A. (1981) 'Managing Organizational Change: An Integrative Perspective', The Journal of Applied Behavioral Science, 17(2):
- NICOLL, P. (1981) 'School District Evaluation of a Northern California Elementary School', Evaluation Review, 5(3): 409-424.
- NISBET, R.A. (1972) The Social Bond. New York: Alfred A. Knopf.
- PARSONS, T. and N.J. SMELSER (1956) Economy and Society. London: Routledge & Kegan Paul.
- PARSONS, T. (1961) 'An Outline of the Social System', pp. 30-79 in T. Parsons (ed.), Theories of Society I. New York: The Free Press of Glencoe.
- PARSONS, T. (1964(1951)) The Social System. London: The Free Press of Glencoe.
- PARSONS, T. (1977) The Evolution of Societies. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- PASMORE, W. & F. FRIEDLANDER (1982) 'An Action-Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving', Administrative Science Quarterly, 27: 343-362.
- PONSIOEN, J.A. (1969) The analysis of social change reconsidered. A sociological study. The Hague: Mouton.

- ROGERS, E.M. & F.F. SHOEMAKER (1971) Communications of Innovations. A Cross-Cultural Approach. New York: The Free Press.
- ROGERS, E.M. (1972) 'Change Agents, Clients, and Change', pp. 194-213 in G. Zaltman, P. Kotler, I. Kaufman (eds.), Creating Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- ROGERS, E.M. (1983) Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- ROTHMAN, J. (1974) Planning and Organizing for Social Change. New York: Columbia University Press.
- SCHNEIDER, L. (1976) Classical Theories of Social Change. Morristown (N.J.): General Learning Press.
- SHARAN, S. & R. HERTZ-LAZAROWITZ (1982) 'Effects of an Instructional Change Program on Teachers' Behavior, Attitudes, and Perceptions', The Journal of Applied Behavioral Science, 18(2): 185-201.
- SHEINFELD, S.N. & G.L. LORD (1981) 'The Ethics of Evaluation Researchers. An Exploration of Value Choices', Evaluation Review, 5(3): 377-391.
- SHEPHARD, H.A. (1969) 'Innovation-resisting and innovation-producing organizations', pp. 519-525 in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (eds.), The Planning of Change. London: Holt, Rinehart and Winston.
- SHIBUTANI, T. (1961) Society and Personality. An Interactionist Approach to Social Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SILVERMAN, D. (1974) The Theory of Organisations. London: Heinemann.
- SMELSER, N.J. (1967) 'Processes of Social Change', pp. 668-698 in N.J. Smelser (ed.), Sociology. An Introduction. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- SMITH, A.D. (1973) The Concept of Social Change. A Critique of the Functionalist Theory of Social Change. London: Routledge & Kegan Paul.
- SOROKIN, P.A. (1957) Social and Cultural Dynamics. London: Peter Owen Limited.

- SPENCER, H. (1964) 'The Evolution of Societies' in A. Etzioni & E. Etzioni (eds.), Social Change. New York: Basic Books.
- SPRADLEY, J.P. (1979) The Ethnographic Interview. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- SPRADLEY, J.P. (1980) Participant Observation. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- STEVENS, W.F. & L.G. TORNATZKY (1980) 'The Dissemination of Evaluation. An Experiment', Evaluation Review, 4(3): 339-354.
- STRASSER, H. & S.C. RANDALL (1981) An Introduction to Theories of Social Change. London, Boston and Henley: Routledge & Kegan Paul.
- SWANSON, G.E. (1971) Social Change. Glenview: Scott, Foresman & Company.
- TERREBERRY, S. (1979) 'De evolutie van de omgeving van organisaties', pp. 175-184 in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, K.E. Corey (eds.), Strategieën voor Verandering. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- THEODORSON, G.A. & A.G. THEODORSON (1969) Modern Dictionary of Sociology. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- TOPLISS, E.P. (1974) 'Organizational Change as Illustrated by a Case-Study of a Geriatric Hospital', The British Journal of Sociology, 25(3): 356-366.
- TURKSMA, L. (1969) Socioloog en geschiedenis. Meppel: Boom.
- VAN BEUGEN, M. (1969) Sociale technologie. Assen: Van Gorcum.
- VANDEMEULEBROECKE, L. (1981) 'Van Sociale Pedagogiek tot Andragologie', pp. 38-57 in W. Leirman & L. Vandemeulebroecke (eds.), Vormingswerk en Vormingswetenschap. Leuven: Helicon.
- VAN DEN BERG, R. & R. VANDENBERGHE (1984) Grootschaligheid in de Onderwijsvernieuwing. Tilburg: Uitgeverij Zwijsen.
- VANDENBERGHE, R. (1982) 'Betrokkenheid als Kernvariabele in de Onderwijsvernieuwing', pp. 99-138 in Studiegroep voor Onderwijsbeleid en -begeleiding. Vernieuwd Secundair Onderwijs 1970-1982. Leuven: ACCO.

- VAN DER VEGT, R. (1980) 'Opgaven voor Implementeren: Over het tot Stand Brengen van Vernieuwingen', Tijdschrift voor Agologie, 9(2): 89-105.
- VAN DOORN, J.A.A. & C.J. LAMMERS (1959) Moderne Sociologie. Utrecht: Aula-Boeken.
- VAN RIJN, K. (1983) 'Omgaan met Weerstanden in Training', Tijdschrift voor Agologie, 12(3): 202-218.
- VAN TIENEN, A.J.M. & W.A.C. ZWANIKKEN (1968) Opbouwwerk als sociaal-agogische methode. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- VERBRUGGHE, B. & L. DU LAING, e.a. (1977) 'De Democratisering van het Onderwijs, het Ontnuchterend Ontwaken uit een al te Mooie Wensdroom', De Gids op Maatschappelijk Gebied, 68(6-7): 491-514.
- VERHOEVEN, J. (1969) De Sociologische Verklaring van de Sociale Controle. Mechelen: Uitgeverij Sinfra.
- VERHOEVEN, J., P. WILLEMS, K. DOBBELAERE (1979) Socio-culturele Factoren en Onderwijsvernieuwingsgedrag van Leerkrachten. Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut.
- VERHOEVEN, J. (1982) De Leerkracht Uitgedaagd. Een Onderzoek over Leerkrachten en Onderwijsvernieuwing. Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut.
- VERHOEVEN, J. (1982a) 'De Spanning tussen Bureaucratisering en Professionalisering: Hinder of Steun voor Innovatie van Leerkrachtengedrag', pp. 197-232 in Studiegroep voor Onderwijsbeleid en -begroting (ed.), Vernieuwd Secundair Onderwijs 1970-1982. Leuven: ACCO.
- VERHOEVEN, J. (1983) 'Erving Goffmans Kaderanalyse: een Negatie van Herbert Blumers Symbolisch Interactionisme', Tijdschrift voor Sociologie, 4(3): 319-352.
- VERHOEVEN, J. (1984) 'Gerechtigkeit und Chancengleichheit im Schulwesen. Gerechtigkeitsauffassungen im Wandel sozialer Rahmenbedingungen schulischer Erziehung', Politica, 34(1): 13-56.
- VERHOEVEN, J. (1984-85) 'Weerstanden tegen Onderwijsvernieuwing in België', Nova et Vetera, LXII(1-2): 41-68.

- VON WIESE, L. (1956) 'The sociological study of social change', Transactions of the third world congress of sociology. Vol. 5. London: I.S.A.
- WATSON, G. (1972) 'Resistance to change', pp. 610-618 in G. Zaltman, P. Kotler, I. Kaufman (eds.), Creating Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- WARWICK, D.P. & H.C. KELMAN (1979) 'Ethische problemen bij sociale interventie', pp. 454-481 in W.G. Bennis e.a. (eds.), Strategieën voor Verandering. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- WEBER, M. (1973(1094)) 'Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis', pp. 146-214 in J. Winckelmann (Her.), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- WINN, A. (1971) 'Social change in industry: from insight to implementation', pp. 317-327 in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (eds.), The Planning of Change. London: Holt, Rinehart and Winston.
- ZALTMAN, G., R. DUNCAN, J. HOLBEK (1973) Innovations and Organizations. New York: John Wiley and Sons.
- ZALTMAN, G., D. FLORIO, L. SIKORSKI (1977) Dynamic Educational Change. New York: The Free Press.
- ZWART, C.J. (1972) Gericht veranderen van organisaties. Rotterdam: Lemniscaat.

PERSONENREGISTER

- Aiken, M.: 90, 173, 174, 175
Argyris, C.: 178, 179, 207
Atkinson, P.: 309
- Bandura, A.: 222
Bavelas, A.: 180
Becker, H.S.: 78, 81
Becker, M.H.: 219
Beckhard, R.: 182
Benne, K.D.: 66, 72, 74, 75, 202, 207
Bennis, W.G.: 30, 32, 61, 62, 72, 118, 207, 233
Blumer, H.: 57, 58, 107, 296
Bradford, L.: 75
Brooker, G.: 89
Buber, M.: 119, 210
Buckley, W.: 281
Burns, T.: 180, 181
- Callens, I.: 222
Chesler, M.A.: 207, 208, 210
Chin, R.: 66, 72, 74, 75, 202, 207
Clark, D.L.: 93
Clark, P.A.: 76, 228
Cohen, P.S.: 23, 24
Coleman, J.: 220
Colley, C.: 89
Cooley, C.H.: 15
Coward, W.: 89
Crowfoot, J.E.: 207, 208, 210
- Datta, L.E.: 271, 272
Deutsch, K.W.: 253
Dewey, J.: 75
Dill, W.R.: 180
DiMaggio, P.J.: 242, 243, 244, 245
Doyle, W.: 155
Du Laing, L.: 80
Duncan, R.: 68, 90, 174, 224, 226, 239
Durkheim, E.: 19, 107, 287
- Engels, F.: 39
Etzioni, A.: 202, 213
- Fairchild, H.P.: 16
Fauconnier, G.: 250
Feyerabend, P.: 84
Fichter, J.H.: 16, 17
Florio, D.: 87, 88
Ford, J.R.: 76
Freeman, J.: 245, 246, 248
Freire, P.: 87, 98, 99, 100, 101, 119, 128, 262, 263
Friedrichs, F.W.: 84
Friesen, P.: 251
Fromm, E.: 210
Fullan, M.: 70, 117, 125, 155, 156, 157, 158
Fuller, R.C.: 78
- Gardner, J.: 182
Garfinkel, H.: 107
Gatzemeier, M.: 230
George, A.A.E.: 162
Gevers, J.K.M.: 28, 30, 71
Glazer, N.: 85
Goffman, E.: 200, 294
Gold, B.A.: 309
Golembiewski, R.T.: 125, 126
Gouldner, A.: 74
Granovetter, M.S.: 221
Granger, C.H.: 196, 198, 199
Guba, E.G.: 93
Guetzkow, H.: 180
Gumplowicz, L.: 19, 287
- Hage, J.: 90, 173, 174, 175
Hall, G.E.: 162
Hammersley, M.: 309
Hannan, M.T.: 245, 246, 248
Harman, W.: 26, 27
Hartveldt, D.: 295
Havelock, M.C.: 78, 87, 94, 95, 114, 141
Havelock, R.G.: 78, 87, 94, 95, 114, 141
Heintz, P.: 16
Helle, H.J.: 294
Hendriks, J.: 196
Holbek, J.: 68, 90, 174, 224, 226, 239

- Homans, G.: 287
 Hughes, E.F.X.: 266, 267
 In 't Veld, R.J.: 71
 Jacques, E.: 75
 Jones, G.N.: 111, 129, 167, 168, 171, 172, 190, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 213, 232, 233
 Kelman, H.C.: 104
 Klein, D.: 239
 Klonglan, G.: 89
 Kotler, P.: 64, 66
 Krysmanski, H.J.: 39
 Kuhn, T.: 84
 Laeyendecker, L.: 56
 Lammers, C.J.: 17, 18
 Lauer, R.H.: 25, 33
 Lavidge, R.J.: 89
 Lawrence, P.R.: 179
 Lazarsfeld, P.E.: 216
 Leirman, W.: 70, 96, 114, 128
 Lenders, J.: 295
 Lerner, D.: 25
 Levin, H.M.: 88
 Levine, R.A.: 264
 Leviton, L.C.: 266, 267
 Lewin, K.: 74, 75
 Lippitt, R.: 75, 114, 129, 207
 Lockwood, D.: 16
 Lofland, J.: 309
 Lord, G.L.: 138
 Lorsch, J.: 179
 Maciver, R.M.: 16, 17
 Manis, J.G.: 81
 Mannheim, K.: 28, 29, 72, 73, 74, 75, 84
 March, J.G.: 253
 Marx, K.: 39, 41, 67
 Maslow, A.: 67
 Mead, G.H.: 222
 Miles, M.B.: 183, 309
 Miller, D.: 251
 Mills, C.W.: 67
 Milo, N.: 90
 Moore, W.E.: 17, 18, 22
 Mortier, J.: 159, 188
 Moser, H.: 228, 230
 Myers, R.: 78
 Nicoll, P.: 270
 Nisbet, R.A.: 25, 35, 36, 37, 38
 Ogburn, W.F.: 15
 Opp, K.D.: 287
 Page, C.H.: 16, 17
 Parsons, T.: 18, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56
 Powell, W.W.: 242, 243, 244, 245
 Randall, S.C.: 18, 19
 Reddin, W.J.: 126
 Rich, R.F.: 267
 Robertson, T.: 89, 93
 Robinson, : 93
 Rogers, C.: 67
 Rogers, E.M.: 68, 89, 91, 92, 96, 109, 114, 115, 119, 120, 121, 123, 124, 130, 144, 151, 152, 153, 154, 158, 173, 191, 215, 216, 217, 221, 222, 249, 255, 258, 262, 275
 Rothman, J.: 68, 109, 123, 124, 125, 130, 132, 135, 137, 171, 173, 174, 176, 177
 Rutherford, W.L.: 162
 Salomon, M.A.: 264
 Sheinfeld, S.N.: 138
 Shepard, H.A.: 90, 176, 248
 Shibutani, T.: 57, 58, 59
 Shoemaker, F.F.: 89, 96, 120, 151, 249
 Sikorski, L.: 87, 88
 Silverman, D.: 132
 Simon, H.: 180
 Skinner, B.F.: 93
 Small, A.: 15
 Smelser, N.J.: 24
 Sorokin, P.A.: 16
 Spencer, H.: 15
 Spradley, J.P.: 309
 Stalker, G.M.: 181

- Steiner, G.A.: 89
 Stevens, W.F.: 269
 Stiles, L.: 93
 Strasser, H.: 18, 19
 Sumner, W.F.: 72
 Swanson, G.E.: 25
 Ten Have, T.T.: 75
 Terreberry, S.: 167, 168
 Theodorson, A.G.: 71
 Theodorson, G.A.: 71
 Thomas, W.: 237
 Thompson, V.: 183
 Tjaden, K.H.: 39
 Tornatzky, L.G.: 269
 Touraine, A.: 282
 Turksma, L.: 28, 29
 Van Beugen, M.: 114
 Vandemeulebroecke, L.: 75
 Van den Berg, R.: 76
 Vandenbergh, R.: 76, 164, 165
 Van der Vegt, R.: 255
 Van Doorn, J.A.A.: 17, 18
 Van Tienen, A.J.M.: 114
 Verbrugghe, B.: 80
 Verhoeven, J.: 14, 76, 79, 159, 184, 188, 254, 259, 261, 287, 294, 296
 Wallenburg, H.: 28, 30
 Ward, L.F.: 72
 Warwick, D.P.: 104
 Watson, G.: 237
 Weber, M.: 29, 83, 84, 168, 242
 Wilson, J.Q.: 90, 170
 Winn, A.: 223
 Zaltman, G.: 68, 69, 87, 88, 89, 90, 93, 114, 135, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 224, 226, 239, 252
 Zwart, C.J.: 231

ZAAKREGISTER

- actie-onderzoek: 67, 126, 204, 205, 227-231, 233, 284
 actie-theorie: 45, 108, 282
 adoptie: 63, 70, 89, 90, 131, 151, 152-154, 226, 240, 241, 250, 255, 269, 291, 304
 agogie, agologie: 75-76, 97, 275
 autoritaire veranderingsmodellen: 92, 249

 betrokkenheid: 52, 93, 134, 136, 158, 161-166, 181, 201, 205, 226
 bureaucratisering, bureaucratie: 29-33, 71, 125, 132, 136, 143, 144, 168, 176, 177, 184-186, 208, 211-212, 233, 242, 268, 271, 292

 centralisatie: 91, 130, 131, 174, 224-225
 cliëntensysteem: 63, 65, 66-67, 88-101, 147-194, 294
 collectieve veranderingsmodellen: 92
 communicatie: 101, 154, 178, 179, 180, 181, 182-183, 205, 216, 221, 249, 250, 253, 268, 272
 community work: 36, 112, 124
 complexiteit: 91, 120, 173, 224-225, 231, 234, 247
 conflict: 18, 30, 42, 55, 73, 77, 92, 96, 102, 118, 135, 136, 144, 174, 179, 193, 208, 224-225, 239, 248, 252
 consciëntisatie-model: 98-104, 114, 119, 128, 190, 199, 200, 206, 210, 233, 262, 281, 301
 consensus: 55, 102, 136, 230
 contingentiemodel: 180
 coöperatie: 96, 102, 138, 183, 227, 248

 decentralisatie: 130, 132, 135, 248
 democratisering, democratie: 26, 28, 31, 35, 72, 74, 174, 192, 199, 206, 215, 229, 231, 261, 278, 279, 290, 300
 desorganisatie: 58
 dialectiek: 19, 102, 108, 192, 196, 236, 287, 288, 289, 302, 307
 dialoog: 99-101, 128
 discours: 228-230

 elite: 27, 73, 100, 122, 167, 205, 211
 emancipatie: 29, 34, 70, 76, 96, 281
 ethiek: 28, 83, 86, 103-106, 227, 303
 ethnomethodologie: 282
 evaluatie: 89, 90, 94, 124, 127, 138-142, 145, 241, 263-272, 279, 304

 fenomenologie: 282, 287, 296, 302
 formalisering: 91, 175, 224-225

 gelijkheid: 120, 121, 123, 216, 217, 221, 261-263
 gezag: 34, 38, 130, 133, 167, 174, 175, 180, 181, 236, 249
 gezondheidszorg: 149, 178, 215, 219-221, 278

 helpers: 110-111
 hermeneutiek: 108, 283, 285
 historisch-materialisme: 39-45, 60, 78, 108, 236, 280, 281

 ideologie: 84-85, 96, 145, 292
 implementatie: 63, 71-72, 90-93, 113, 132, 148, 175, 176, 255-263, 277, 291, 304
 individualisering: 35-36, 58
 individu-georiënteerde modellen: 88-90, 207
 industrialisering: 26, 27, 170, 222-224, 278

- initiatie-implementatie-model: 91
zie ook innovatie-adoptie-model
- innovaties: 68-69, 132, 153, 158, 161, 170, 176, 219, 259, 277, 279, 292
- innovatie-adoptie-model: 222, 224-227, 251-252
zie ook initiatie-implementatie-model
- isomorfisme: 242-245
- katalysator: 110-112, 129, 260, 299
- kaderanalyse: 200, 293-294, 304, 305
- kennissociologie: 84, 200, 264, 295
- kritisch-rationalisme: 283
- leertheorie: 222
- logisch-empirisme: 108, 285
- maatschappij: 17, 20, 26
kapitalistische -: 26-34, 42, 207-209
moderne -: 26-35, 167, 169, 204, 207, 236, 300, 303, 304
traditionele -: 35, 167, 169, 204, 300, 303, 304
- macht: 18, 31, 37, 39, 52, 62, 67, 71, 76, 92, 97, 138, 167, 183, 207, 210, 234, 236, 238, 241, 242, 278, 280
- marginaliteit: 58
- massamedia: 66, 154, 216-219
- mobilititeit: 33, 153
- modernisering: 25-35
- objectiviteit: 86, 142
- onderwijs: 22, 72, 74, 76, 79-83, 98-101, 109, 111, 117, 121, 122, 128, 149, 153, 155-162, 155-166, 170, 178, 184-189, 198, 203, 205, 210-212, 215, 240, 246, 253-255, 256-258, 265-266, 270-272, 277, 309
- onderzoeksmethoden: 228-230, 256, 269, 270, 282-286, 298, 307-309
- opinieleiders: 123, 152, 154, 158, 215-222, 232, 233, 262, 271
- organisatie: 31-32, 57, 91-92, 125, 127, 129-134, 149, 166-173, 182-183, 198-199, 212-215, 222-227, 238, 242-255, 277, 298-300
- organisationele modellen: 90-92
- pacemaker: 110, 113, 299
- planmatige sociale verandering: 61-106
definitie van -: 61-63, 289, 290
doelen van -: 67-70, 129, 147, 169, 170, 195-202, 225, 233, 254, 260, 270, 304
kanalen van -: 66, 193
modellen van -: 78, 87-103, 114, 195, 232
oorzaken van -: 64-65
resultaten van -: 124, 255-263, 263-273, 304
- politisering: 37-38
- procesanalyse: 301-306
- professionalisering: 31, 114, 125, 132, 136, 137, 176, 210, 211, 243-244
- rationalisering: 29, 36, 73, 143, 199, 242
- rechtvaardigheid: 73, 87, 105, 138, 260-263
- research-development and diffusion: 78, 93, 207, 257, 262, 301
- rolincongruentie: 58, 282
- samenlevingsopbouw: 135, 175
- secularisering: 29, 36-37
- sociaal systeem: 16, 18, 23, 46-55, 95, 182, 192, 227, 281
- sociale bewegingen: 28, 35, 65, 171-172, 211

- sociale klasse: 41, 42, 136, 280, 300
- sociale planning: 71-72, 209, 264
- sociale problemen: 63-65, 77-83, 94, 172, 254, 303, 304
- sociale status: 58, 92, 121, 123, 144, 153, 172, 178, 219, 238, 249, 252
- sociale verandering
definities van -: 15-17, 19, 51
oorzaken van -: 23, 40-44, 53-55, 253
types van -: 19-21
- sociometrie: 217, 218, 298
- strategie: 63, 69, 132, 135, 148, 195, 196, 202-231, 260, 262, 264, 265, 305
empirisch-rationele -: 66
coërcitieve -: 67, 202-204, 206, 213-215, 232
normatief-reëducatieve: 86, 202-204, 213-215, 232
utilitair -: 202-204, 213-215, 232
- structureel-functionalisme: 18, 45-56, 60, 108, 236, 280, 281
- structuuranalyse: 292-301
- symbolen: 89, 240, 294
- symbolisch interactionisme: 19, 56-60, 78, 108, 132-134, 202, 222, 237, 280, 282, 285, 296
- syndicaten: 31, 35, 36, 38, 43, 64, 158, 211
- taalsociologie: 294-295, 304-305
- tactiek: 136, 203-206, 231
- technologie: 26, 30, 93, 174, 176, 180, 191, 209, 243, 244, 247
- veranderingsdeskundige: 63, 65, 75, 88-101, 107-146, 239, 294
- veranderingsorganisatie: 65, 110-111, 125, 132, 137
- verbindingsmodel: 95, 103, 114, 207
- vormingsmodel: 96, 103, 114, 128, 190, 199, 206, 210, 232, 281
- waardevrijheid: 83-87
- weerstand: 63, 192, 227, 236-255, 304, 306
- welzijn: 106, 173